# 译者序

无论在商务活动还是任何机构的各种事务中，要想取得成功都离不开一些基本技能：政治技能、语言技能、着装知识、行业知识，等等。这些基本技能是事业顺利的保证。然而，大部分商务活动的组织与工作不仅要求我们坚持正确的方向，有时候还需要转移方法，甚至改弦更张，大胆变革。动力本身只能保证工作运转，而方向上的变化则要求英明、清晰的决策。无论你从事什么行业，计算机、汽车还是一些非营利性行业，总会遇到很多需要决策的情况。

那么，何为决策呢？我们思考的最终目标是对所处情况有一个清晰的了解，以此来指导行动。本书的内容就是指导你如何在理解目标之后解决具体问题。当你身为一名业务主管时，需要面对一些紧迫的问题，容不得任何拖延和等待。你需要作出正确、恰当的分析，迅速理解所处的情况，从而作出英明的决策。本书将经济学、决策科学和客观常识领域的一些真知灼见以清晰易懂的方式展示出来，深入浅出，发人深省。书中不是大谈特谈深奥抽象的理论知识和晦涩老套的大道理，而是教你实现目标的具体方法。作者的写作目的是帮助那些在商务活动和日常生活中的每一个人能更智慧、更巧妙地工作。本书提供的方法简单而有效：以更好的角度去看待问题，从而找到解决问题的方法。作者通过总结一些他们发现的有用的技巧和方法，为你清晰的思维锦上添花。

大卫R.亨德森，现任美国加利福尼亚州蒙特利海军研究生院经济学副教授、斯坦福大学胡佛研究所研究员。亨德森是一位硕果累累的经济学家，出版了多部著作，曾经为《财富》《华尔街日报》和《理性》撰写了60多篇文章和书评，同时还为《巴伦周刊》《国家评论》《洛杉矶时报》《纽约时报》《公共利益》《芝加哥论坛报》《旧金山纪事报》《华盛顿时报》和《基督教科学箴言报》撰写了数十篇短文。查尔斯L.胡珀是Objective Insights咨询公司的总裁和创始人。该公司专门为制药和生物技术产业提供金融分析和市场分析服务，现已成功为制药、生物技术、诊断、疫苗和医疗设备领域的40个客户完成了170多个项目。两位作者各具特色，一位具有丰富的经济学理论知识，一位具有丰富的商务实践经验，他们秉承理论联系实际的理念，为广大读者献上了一本独特的经济学著作。

人们对于经济学书籍的普遍印象是晦涩难懂、枯燥乏味，并且与他们的日常生活毫不相干。亨德森和胡珀则另辟蹊径，通过简单明了、令人信服的语言，引用日常生活中的简单实例，证明了经济学并非全部像人们想象的那样，它同样也能以一种简单直接、令人振奋的方式使你的生活变得更加高效、更加愉悦。书中富含大量简短、有趣的实际案例和对话，紧密将现实生活与经济理论联系在一起。这正是本书的独到之处。书中的故事包罗万象，涉及生活中的各个领域，既包含消费者在后院进行烧烤的日常琐事，又包含价值上亿美元的重大商务决策案例。所以，让自己沉浸其中、细细体会吧。读一读哈特菲尔德-麦考伊夙怨的故事，相信你今后一定会避开生活中卷入的一些纷争。读一读攀登珠穆朗玛峰的故事，相信你今后涉及沉没成本时，一定会做出更好的决策。总而言之，在你阅读本书、学习其中的技巧和方法时，不要只顾着开心，将这些故事当作笑谈。毕竟，这里的故事看似简单、有趣，但却蕴含着深刻的道理，你若仔细体会，相信你定能获益匪浅。

本书是集体努力的成果。初稿翻译分工如下：张丹（沈阳药科大学）翻译了第1章、第2章、第3章、第6章；肇彤（沈阳药科大学）翻译了第4章、第5章；商国印、关美翻译了第7章、第8章；张丹、孙阳翻译了第9章、第10章；姜蕾、魏宏达翻译了第11章、第12章、第13章；侯君、毕洁翻译了第14章、第15章及附录部分。初稿完成后，由侯君、张丹、姜蕾和肇彤进一步对全书各章节进行了校阅，侯君负责了全书的统稿。

鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

译者

2014年7月1日

# 第1章　思维的力量

我觉得有一种品行比硬心肠更糟，那就是软弱的脑袋。

——西奥多·罗斯福

## 斯坦福大学豪华轿车事件

我（查尔斯）的哥哥道格拉斯·胡珀是旧金山湾区的一名摄影师，他曾承接过数百场婚礼的摄像工作。其中一场婚礼是1999年夏天在斯坦福大学教师俱乐部举办的。婚礼仪式举办得十分圆满，随后的招待会也热闹非凡。墨西哥街头乐队的精彩表演让在座的宾客兴高采烈，大家都沉浸在一片欢愉的庆典气氛中，DJ对舞曲的完美控制令人们陶醉不已。参加这对新人庆典的225名宾客度过了一段美妙的时光，在这所声名斐然的高等学府的高档餐厅中惬意地聊天、尽情享用美食，开怀畅饮。道格拉斯正准备拍摄婚礼招待会的其他环节，如切蛋糕、新娘抛花束、新郎抛吊袜带，等等，忽然那对新人朝他走过来，面露难色。他们解释说下午5点之前必须离开这里，时间马上就要到了。事实上，不久这场招待会就宣布结束，新郎新娘离席，大家也陆续离开了。

他们突然离去的原因很快揭晓了。按照规定，等待他们的豪华轿车司机对迟到乘客会收取罚款，罚款标准为迟到1分钟1美元。

让我们仔细思考一下这个案例。经过了一年的准备工作，宴请了数百名宾客，花费了数千美元的费用，这对幸福的新人却人为地把他们将铭记一生的美妙时光缩短了，而原因仅仅是为了避免支付每分钟1美元的罚款。

下面，让我们客观地仔细分析一下每分钟1美元的罚款。我们假设参加这对新人庆典的225名宾客花费在穿着、交通、礼品和住宿上的数额为人均200美元，合计4.5万美元。再假设新郎新娘租用斯坦福教师俱乐部加上食品、饮料、乐队和其他方面花费的金额为3万美元（可能更多），这样，婚礼庆典的总成本就达到了7.5万美元。包括婚礼仪式在内的全部庆典活动只持续了5个多小时，所以每小时的成本为1.5万美元。倘若新郎新娘再多待上1小时，也就是从下午5：00待到6：00，这时的成本只需要加上60美元，即每小时成本的1/250而已。即使我们将其他人的花费忽略不计，附加1小时所需的60美元也仅仅占新婚夫妇庆典每小时成本的1/100！真不知道他们是怎么想的？也许他们根本就没有好好想过。

或者，如果他们从另一个角度看待这个情况——如果有人问他们是否乐意仅仅支付60美元就将他们的派对延长1个小时。毫无疑问，他们会欣然同意。在这1小时里，也许他们还可以加上传帽子的环节，从每位宾客那里得到27美分。而且，通常情况下，很多亲戚会大把地往帽子里扔钱，甚至要求支付全额也说不定，新婚夫妇还得忙着和他们推让呢。

我们秉承的核心理念是，清晰的思维是一种巨大的力量。本书将指导你在商务活动与日常生活中做出英明的决策。无论是在个人生活还是商务活动中，在未来即将面对的大多数情况下，如果你能使用本书中的一些基本工具和原则来整理自己的思维，一定受益匪浅。本书可以充当你的工具书。

多年来，本书的两位作者经常遇到一些不知如何决策的人。他们来自不同的组织和机构，往往是获得MBA学位或者其他硕士、博士学位的高材生，却觉得自己没有时间、精力或者技能去做出好的决策。实际上，他们并不是全无头绪，只是不知如何将一些想法集中运用。他们经常会遇到这样或那样的情况，可以用课堂中学到的一些工具和方法进行分析，只不过自己并没有意识到而已。这就是我们撰写本书的原因。而身为本书的作者，我们自己有时候也会碰到这样的情况，请看下面这段文字中大卫的亲身经历。

> 那年我（大卫）26岁，在罗切斯特大学管理学研究生院（如今叫作西蒙商学院）担任助理教授。一天，我和一名叫马克·扎克曼的博士生讨论起洛杉矶的一座公寓楼租金价格过低的话题。这些公寓的房主是费城的博士，他们长期不居住，也没有精力关注。我和加利福尼亚大学洛杉矶分校的几个朋友考虑向他们提供房屋监管服务，不过，我们也不知道这些公寓到底价值多少。“你们为什么不计算一下呢？”马克·扎克曼问道。“我不知道怎么计算啊。”我回答说。“很简单的，你完全可以算出来，”他回答说，“先算出净收益的流入，然后按照合理的利率，就可以计算出现在的价值。”“哦，对啊。”我有些不好意思，表现得有些窘迫。我突然意识到，加利福尼亚州大学洛杉矶分校的著名经济学教授杰克·赫舒拉教给我们的一些经济学知识是非常有实用价值的。

无论在商务活动还是任何机构的各种事务中，要想取得成功都离不开一些基本技能：政治技能、语言技能、着装知识、行业知识，等等。可以说，这些基本技能是事业顺利的保证。

然而，大部分商务活动的组织与工作不仅要求我们坚持正确的方向，有时候还需要转移方向，甚至改弦更张，大胆变革。动力本身只能保证工作运转，而方向上的变化则要求英明的、清晰的决策。无论你从事什么行业，计算机、汽车还是一些非营利机构，总会遇到很多需要决策的情况，而英明的决策需要清晰的思维。

那么，何为决策呢？我们思考的最终目标是对所处情况有一个清晰的了解，以此来指导行动。单纯为了理解而理解也很好。不过本书的内容是指导你如何在理解之后解决具体问题。我们的学习大部分来源于对教学材料的理解，然而其风险在于这种理解缺乏一个清晰的目标。在学生时代这倒没有什么问题，因为你可以拖延一段时间，向老师或其他资源咨询。然而，当你身为一名业务主管时，则需要面对一些紧迫的问题，容不得任何拖延和等待。你需要作出正确、恰当的分析，迅速理解所处的情况，从而作出英明的决策。

### 棘手的问题

> 我们在学校中所学的许多科目都有明确的问题和清晰的答案。例如，在三角学课上，我们知道是要用三角函数解决问题，而在代数课上，我们知道是用代数学解决问题。然而，这些方法在处理实际的棘手问题时却并没有太大帮助。在实际情况中，问题往往并不明确，有时候纷繁复杂，而且带有很大的不确定性；有时候模糊不清，让人无从下手。这时候，我们就显得无所适从，在学校学习的种种技能也派不上用场。
> 在“真实的世界”中，如果我们无法通过分析论证来解决问题，出于无奈则要通过判断力来解决问题。因此，人们将判断力和分析力视为解决问题的不同方法甚至是相反的方法，而不是一套完整的解决方案中互补的两个部分。我们在实际生活中解决问题时，需要弄清楚哪些工具和方法适用于当前的问题。而我们在大学和研究生课程中几乎没有学到过这些内容。本书将教你掌握这些重要的技能。

本书提供的工具主要来自3个领域：经济学、决策科学和常识。我们发现，在我们各自的学科领域中（大卫的经济学、查尔斯的经济与决策科学）都有很多真知灼见。但问题在于，这些领域中的真知灼见并没有以一种有效的方式传播，因此，无法应用于“真实的世界”。在这两个学科领域中，一些基本理念和根本要义往往隐藏在复杂的图表，甚至是更加复杂的数学证明方法中，所以那些卓越的展示方法只有看懂证明的人才能领会。不管怎样，那些真知灼见和核心理念就存在其中，我们应该将它们梳理出来，用以指导人们的实际生活。

我俩对这份工作充满热情，希望能够通过我们的努力将我们各自学科中的核心理念传播开来，因为我们都见证过这些理念在商务与生活中的巨大力量。但是，仅有经济学和决策科学的知识还不够。我们还要介绍第三个领域，即常识。不过，在此需要强调的是，常识其实并不那么稀松平常、普普通通。在本书中，我们融合了经济学、决策科学和常识中的真知灼见，力求将它们以简明易懂的方式展现出来。一旦你能真正理解这些理念，定能提高你决策的质量。如果你能始终如一地坚持用这些理念来指导生活，还可以得到额外的奖赏，例如，你会发现你的友谊和其他各种关系都得到了改善。

下面，我们将这些真知灼见概括如下：

·使用强大的技术帮助你理清思路。（第2章）

·仔细思考真正对你有价值的东西。（第3章）

·事务的变化一定来自某个变量，探究变量。（第4章）

·清楚自己的目的之后再做选择。（第5章）

·小心偏见——我们人人都有偏见。（第6章）

·分清孰轻孰重。（第7章）

·思考可用的资源，创造更好的选择。（第8章）

·有意识地选择最佳方案。（第9章）

·接受风险并学习衡量风险。（第10章）

·利用生活的不平衡性，学习理解非线性、平衡和比例的概念。（第11章）

·任何情况下，首先决定信息的价值，再获取适量的信息。（第12章）

·简单地思考。（第13章）

·发现套利机会——将资源从低使用价值的区域转移到高使用价值的区域，利己利人。（第14章）

·采取正确的行动。（第15章）

下面，让我们再回头看看那对小气的新婚夫妇的情况。他们应该怎么做呢？根据上面的原则，他们应该思考其他的选择方案（第8章），应该认清重点（第7章）。下面的几则故事有助于你理解如何将这些真知灼见应用于日常生活的决策中去。

## 罗尼·洛特的手指

罗尼·洛特是橄榄球赛夺冠热门“旧金山淘金者队”的头号选手，他身手敏捷，动作令人望而生畏。1985年12月22日的一场比赛中，洛特在拦截“达拉斯牛仔队”的强大后卫蒂米·纽瑟姆时发生了意外。洛特放在前胸的手指被纽瑟姆的头盔猛击了一下。“那一击，我的胸就像是一块铁砧，我的小指被砸得血肉模糊。我眼前只有运动衣上的鲜血和一个瘫软的手指。”[1]（见图1-1）

图　1-1

后来，经医生检查发现：部分指骨找不到了，伤口无法愈合。“指尖的骨头和第一指关节的骨头在指甲床里无法融合。很明显，小指这个样子我根本无法打橄榄球。”洛特说。

洛特和他的医生文森特·佩莱格里尼就他的情况进行了讨论。他当时面临以下几个选择。第一个是退役。第二个可能就是等待和祈祷，不过目前来看似乎没有什么指望了。第三个选择是从洛特的腰部取出一块骨头，移植到他的手指上并进行固定，不过问题是，那将需要很长的时间康复，而且很容易再次断裂。这些选择看起来都不太乐观。

最后，佩莱格里尼医生又提出了一个激进的近乎残忍的方案：将他手指的上部锯掉。经过一番挣扎，洛特决定采纳这个让大家匪夷所思的方案。“老实说，截肢手术是我能够参加1986年橄榄球赛的唯一方法了，这样我再也不用受那根手指困扰。”

手术很成功。尽管比别人短了一截的手指有时候会令他尴尬，但洛特将他辉煌的职业橄榄球生涯延长了9年。洛特和佩莱格里尼医生探讨了当时所有可能的方案，最后选出了一个与洛特的目标和价值最相符的一个。在本书第8章中，我们还将进一步讨论选择的问题。

# 挽救我父亲的生命

1988年，我（大卫）的堂兄道格从加拿大给我打来电话，告诉我我的父亲住院了。道格说话的语气令我觉得他有些言外之意，但我也搞不清楚具体的情况。于是我打电话给医生询问详细情况。医生说我父亲入院的原因是服用安眠药过量。医生并没有说这是一次偶然的失误还是故意的行为，但我头脑中却有种感觉，父亲是故意过量服药的。于是，我直截了当地问医生我父亲是不是尝试自杀。医生兜了一会儿圈子后，肯定了我的猜测。于是，我下一个电话就是订机票去看望父亲。

在前往温尼伯[2]的路途中，我开始梳理自己的思绪，这时候，我意识到，我根本不知道父亲为什么想要自杀。不到两周前我还和他通过电话，他表现得一切正常，或者，至少可以说和从前相比没有什么两样。到底是哪里发生了变化？为何他突然做出这样的决定呢？这与我了解的他的心理状况并不相符。我意识到自己必须将其中的原因弄清楚。了解父亲自杀的原因是第一步，解决这个问题后，下一个目标则是要劝说父亲放弃那个念头。

当我询问父亲他自杀的原因时，他告诉我因为他腿疼总也不好，这令他十分痛苦。父亲是个非常活跃的人，热爱运动，当时他已经78岁，但仍然每天骑自行车锻炼20~30英里。当他不可能再从事那种活动后，生活乐趣自然会减少许多。于是，我问父亲，倘若外科手术能够治好他的腿痛，他是否还是想自杀。“当然不会了，”父亲回答说，“但谁能保证疼痛真的会消失呢？”“我也不知道，”我回答说，“但我们应该找人解答这个问题。”

于是，我咨询了医生，了解到通过手术改善他的状况的可能性很大。“太好了，”我说，“那我们就安排手术吧。”但那时，我们遇到了一个问题。我父亲的情况并不十分严重，不需要立刻手术，而在加拿大社会化免费医疗体系下，手术必须排队。考虑到父亲的年龄和病情严重程度等因素，他可能要等上几个月甚至几年才能排得上手术。

这些信息对父亲来说也是新消息。他甚至都没有咨询过医生到底可不可能通过手术来解决问题，就想当然地以为没有办法治愈了。仅仅是手术治愈的可能性就带给了父亲一线希望，即使那意味着要等上好几个月。父亲的心情轻松了一些，但这种状况并没有维持多久。过了一阵，他又开始忧虑起来，不愿意再继续忍受几个月的疼痛之苦。

但是，我知道还有更好的解决方案。我们没有必要在加拿大等上几个月，因为在彼岸的大福克斯[3]或者法哥[4]，我们完全可以自费进行手术，无须等待。

“可那会不会很贵啊？”父亲问。我告诉他的确会很贵，估计要花费2万美元左右（按照1988年的水平计算）。但是，我指出他的房子已经没有贷款，此外他还有5万美元的存款，而且他各种养老金加起来要超过他每年的消费额。“但是，我希望在遗嘱中能给你和阿普利尔留点儿东西。”他回答道。“支付手术费后，你仍然可以给我们留点儿财产。只不过少了一些而已，”我说，“而且，我宁愿放弃我那50%的遗产，让你多活几年。”

父亲终于被我说服了。然而，他和我们大多数人一样，很快又会产生新的想法，这些想法又会挑战之前的结论。午饭后我再回到医院时，他反悔了。于是，我们再次进行了一番分析论证，他又接受了我的观点。星期六吃过晚饭后，他又有些动摇，不过这次他反对的程度并不强烈。到了星期日早上，他仍然不太坚定，不过很快又想通了。星期日下午，他吞吞吐吐地为我分析起其中的逻辑关系来。最后，他说：“我先看看医生能不能为我提前安排手术。如果实在不行，一两周后你就来接我去法哥手术。我有能力支付手术费用。”而晚餐过后，他已经能够流利地分析其中利弊，而且没有丝毫犹豫了。星期日晚上，我开车回到温尼伯的旅馆，准备第二天清晨启程返回蒙特利。一路上，我心情舒畅，对自己的表现感到特别满意和自豪。前去温尼伯时我只有一个小目标，即弄清楚父亲自杀的原因，而离开时却实现了一个更加宏伟的目标——为父亲如何规划未来理清思绪。那天晚上我去看了一场电影，电影名叫《为人师表》[5]，影片讲述了一位诲人不倦的微积分老师教授旧城区贫困学生的感人故事，那真是一部好电影。特别是在教我父亲（一名出色的数学教师）如何寻找新的解决方案，创造更好的选择（本书第8章将进一步探讨这个话题）之后，观看电影时我的感触更深。在这个例子中，我使用的其他技巧包括探究变量——他腿部的疼痛（参见本书第4章），

思考真正的价值（本书第3章）。（一些读者可能好奇最后的结果。第二周，父亲的腿部情况恶化，于是排到了手术名单的最前列。所以，他在加拿大免费进行了手术。那之后，他又继续生活了9年，我们的关系自那以后也更加亲密。父亲87岁辞世，寿终正寝。）

## 公司的打印机

现在，让我们将目光投向一家成功的生物科技公司。之前公司未经规划购买了多台不同品牌、不同型号的打印机，因此，公司决定成立一个专门工作小组，以制定购买标准，限制购买数量。该工作小组由12人组成，几个月间，他们多次会面讨论，最终达成一致，制定出一套标准。

与此同时，该公司的一位管理人员对一笔大宗授权协议进行分析，要授权的产品每年投资额达1亿美元。经过几个小时的分析后，他将分析结果报告给公司高管委员会。委员会的成员们讨论了一会儿就达成了一致，同意对该产品进行授权。

比较而言，打印机专门工作小组花费的时间是高管委员会讨论授权所花费时间的十几倍。即使考虑到两组人员的时间成本差异（高管人员昂贵的时间成本和信息技术分析师相对廉价的时间成本），公司对分析打印机的投入还是要远远大于对授权分析的投入。根据这种投入水平，你自然会得出结论：有关打印机的决策对公司来讲更为重要。然而实际上，这个决策根本是无足轻重的。

对一个问题进行的分析和投入应当与该问题的重要性成正比。很显然，该公司没有学会百分之一法则。我们将在本书第12章中详细阐释这一法则。

## 65美元的消音器更贵

制造商可以将任何产品制作得更加廉价。仅以价格低廉为标准购买商品的人就会上当。

——佚名

购买产品时，买方经常会重复这样一个口头禅：“越便宜越好。”既然能够以600美元买到一台电脑，为何要去花800美元呢？既然能够免费获得一部手机，为何要去花钱买呢？多年前，我（查尔斯）需要为汽车安一个消音器，于是向两个不同的公司询价。一家公司要价65美元，而另一家则要价155美元。到底选哪一家好呢？

我决定选择便宜的那一家，觉得其报价更划算。可是，工作人员让我等了2个小时，才终于开始了安装工作。他们又用了另外2个小时安装完毕，所以，到那时为止，我已经搭上了半天的时间。他们磨磨蹭蹭的一个原因是他们的能力根本不行。他们好像在反串《两傻大闹好莱坞》[6]的演员，笨拙而又滑稽。我强忍住没有抓过他们的焊枪自己干活。这些家伙钻进车底部进行焊接时，我差点儿吓得躲起来。可是，尽管安装工作历时4个小时，卸载却只用了不到1个小时。我开车经过一段儿颠簸的路面时，消音器断裂了。

第二天，我去了第二家安装消音器的公司，加利福尼亚州圣塔克拉拉的佳柏路消音器公司[7]。仅仅几分钟的工夫，工作人员就将消音器装好了。而且，尽管我为此花费了155美元，5年后消音器仍旧工作如常，非常好用。简单总结一下：花费155美元比我花费65美元得到的有效服务高出1万倍。即使考虑到投入成本的差异，第二次购买的服务也要比第一次好上4000倍（见图1-

2）。

图　1-2

如果消音器公司提供的价值差异能如此之大，那么人们积极进行比价的所有其他产品和服务又如何呢？再考虑下面的情况，你在当地的自行车销售店购买一辆儿童自行车，通常头盔的价格要比网购的价格高出5美元，但工作人员会花费15分钟帮助你调整头盔，使之适合孩子的头部。而如果你购买的是萨拉托加自行车行的自行车王Craig，你要花费更多的钱，但会有经验十足的专业人员上门服务，为你调整头盔。西雅图的哈博威受伤预防研究中心[8]报告称，在发生撞击时，佩带不合适头盔的自行车手头部受到损伤的概率是佩带合适头盔自行车手的2倍。[9]难道你不愿意花上5美元保证你的孩子（或者你自己）带上合适的头盔吗？

倘若你只考虑初始成本，自然会购买最便宜的电脑、最便宜的消音器、最便宜的头盔。而结果是你最终的花费可能更多。你必须考虑整体过程。而在商务活动中，整体过程是以收益来衡量的。这里的技巧在于要将成本，尤其是初始成本，仅仅作为等式的一个部分来考虑。加上各项收入和维修成本，才能对收益情况有一个清晰的了解。

成本的确很重要，但仅限于两个原因。第一，你不想花费过多的钱。第二，你不愿意在赚钱之前花钱，这属于现金流的问题。但是，在一天结束的时候，收益是指你能存到银行中的钱。如果将20万美元的收益和10万美元的收益拿来让你选择，你应该选择20万的收益，即使那意味着要投入更高的成本。任何情况下，我们都需要考虑收益和最终的价值，在本书第3章和第7章中，我们将进一步阐释这个话题。

## 把铅变成金子

我（大卫）的朋友派特·帕克给我讲述了他年轻时凭直觉进行套利交易的成功经历。那是在第二次世界大战结束后的第三

年，即1948年，他17岁，有一天，他乘坐自己的小船到拉奇蒙特长岛海湾航行。突然，他意识到，自己的这艘小船上有一样别人非常想要的东西，别人愿意出高价购买。派特的家庭从事采矿业，家人们经常在一起谈论金属的价格，因此，他十分清楚，自第二次世界大战以来，价格管制的政策就已经放开了，目前铅的价格正在暴涨。而他这艘小船的龙骨就是铅制的。于是，派特将这艘价值1000美元的小船拖出水面，卸下了铅制的龙骨，然后重新安装了一个铁制龙骨。之后，他将铅龙骨以高价卖出（比这艘船的价格还高），又把小船以不到1000美元的价格卖掉，并告知新买主小船的龙骨是铁制的。现在，下一步行动就显而易见了；他又买了一艘船。接下来的剧情和之前完全一样。他再买一艘更大的船，卸下铅制的龙骨，再安上铁制的龙骨。然后他把铅以高价卖掉，修理修理船，再把船卖掉，卖价和当初的购买价差不了多少。就通过这种方式，当时17岁的派特狠赚了一笔，直到后来市场回归正常，发现了这个漏洞。那年夏天，他一共赚得2万美元（相当于2005年的16万美元）（见图1-3）。

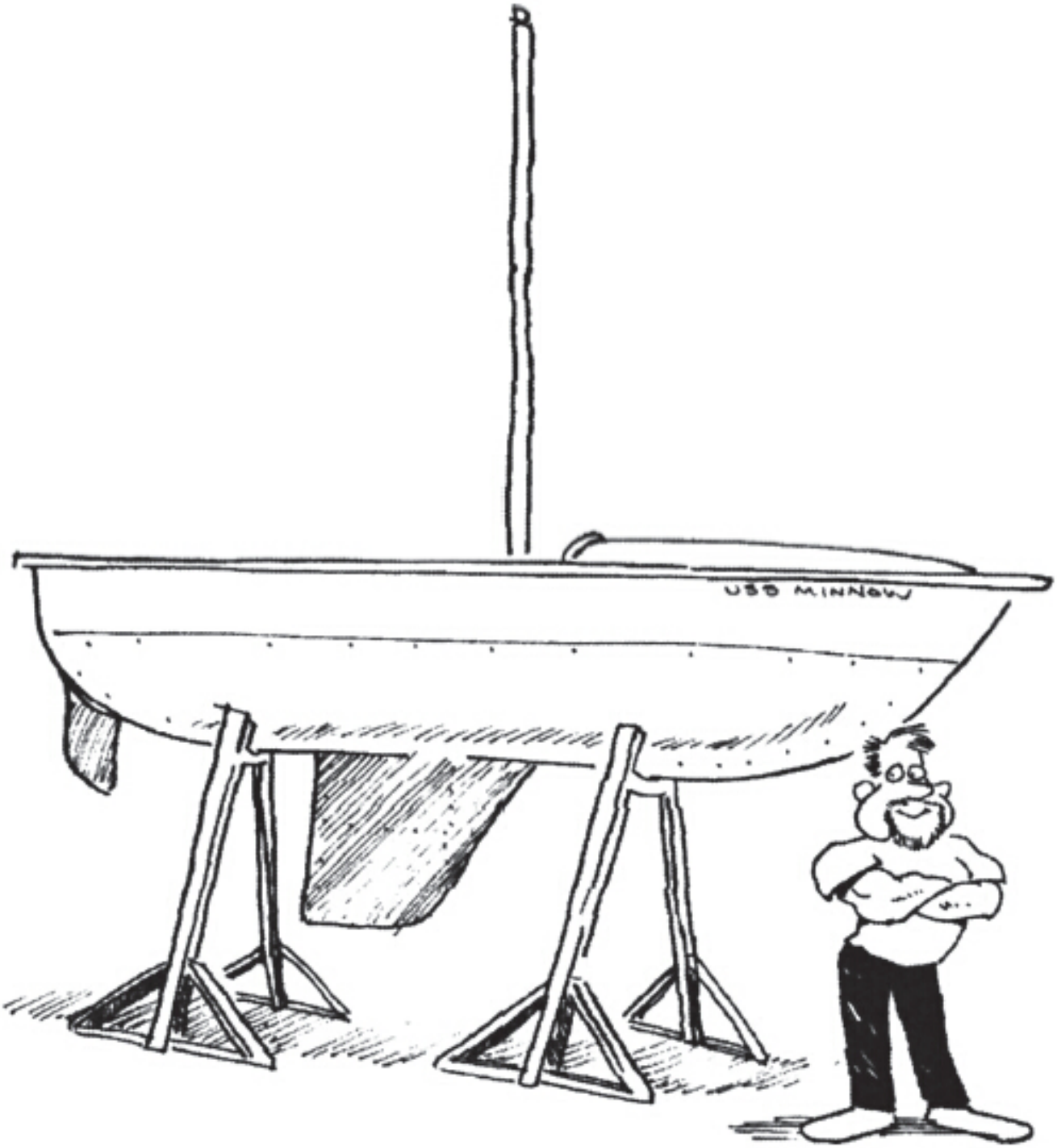


图　1-3

有趣的是，通过利用这个套利机会，派特的做法在另一方面也帮助市场增加了铅的供应量。而这正是套利的作用——将资源从低使用价值的区域转移到高使用价值的区域。“低价买进，高价卖出”是人们致富和增效的一条黄金法则。派特发现铅被用

到了低价值的用途上，于是将它转移到了高价值的用途。通过这种做法，他既赚到了钱，又帮助了别人，利己利人。在本书第14章中，我们将教你如何发现套利机会，以免你与它们失之交臂。

## 不诚实的抵押贷款申请

一天，我的一位业务合作伙伴递给我（查尔斯）一页纸让我签名。那是一张抵押贷款申请表，上面列出了他的工作经历、资产、收入来源等项目。我连具体内容都没有读，就匆匆签下了自己的名字。不过，很快我的理性和好奇心又占了上风，于是开始浏览表格中的一些重要内容。这时候，我发现一些信息与他的实际情况不符（见图1-4）。

图 1-4

我向他指出了那些“错误”，他解释说如果按照真实情况写申请，他就无法得到贷款的优惠了。而更糟的是，他已经买下了一所昂贵的房子，现在正准备用这笔钱付款。我知道他也是没有办法，但如今我自己也被卷了进去，需要担负一些责任。我将那

张签好名的申请表递给他，但清楚地表达了我的不悦。毕竟，这个人用一种不光彩的手段给我的声誉带来了风险。他不以为然地回答说：“人人都这么做。”“我就不那样。”我心想。

日子一天天过去，我发现自己开始以一种不同的角度来看待这位合作伙伴。“如果他能为获取私利欺骗抵押公司，那他是不是也会欺骗我呢？”从那时起，我不再像以前那样信任他了，与他进行业务合作时，涉及的方方面面我都会十分仔细地进行审阅。不久后，我们就终止了业务联系。而且，我发誓以后再也不会迫于压力去签署一份虚假的声明。几年后，同样的情况再次发生，我履行了自己的誓言。

不诚实行为导致的一个问题是，其他人看到这种行为，就会担心自己成为下一个被欺骗的对象。如果你想取得长足的发展，就要诚实、道德。在本书第15章中，我们将详细解释其中的原因。

## 生活的麦田

那时，我（查尔斯）在一家大公司工作。有一次，我去找老板，告诉她我无法完成分配给我的所有项目，因此问她这些任务的轻重缓急，想要优先处理最重要的事务。没想到，她平淡地回答说，这些任务都很重要，我需要将它们全部按时完成。这对我来说实在是太艰难了。我面临两个选择，要么加班加点，要么提高效率，更巧妙、更智慧地工作。“巧干而非苦干”，这个老生常谈的原则在呆伯特系列漫画[10]中经常被嘲笑，在其他场合人们也对这个原则一笑置之。这并不是因为这个想法本身有什么不好，而是在于这个原则就好像是向溺水的员工扔去一只砖头做的救生圈一样。告诉一个人巧干就如同告诉他要更幸福、更健康、更有钱一样。仅仅重复目标并没有太大的帮助；人们需要的是如何实现目标的具体计划。

本书的目的之一就是教你实现目标的具体方法。其写作目的是帮助那些在商务活动和日常生活中的每一个人能更智慧、更巧妙地工作。我们提供的方法简单而有效：以更好的角度去看待问题，从而找到解决方法。通过总结一些我们发现的有用的技巧和方法，为你清晰的思维锦上添花。

你是否有过开车经过麦田的经历？从远处放眼望去，尽是一片杂乱无章的麦秆。可是，当你走到近处，视角就会突然发生变化，你可以看到一排排整齐的麦秆，这时候你意识到，这些小麦其实完全是按照直线栽种的。你对这片庄稼的视角发生了变化，从乱糟糟的一片变成了一幅清晰的画卷，而发生变化的原因很简单，就在于你处在了正确的位置上。本书为你提供生活麦田中的正确视角。生活中，众多的问题好像乱糟糟的一团，令人无奈。但是，当你开始使用我们在本书中讨论的这些技巧时，它们则会变得像艾奥瓦州最整齐的麦田那般清晰。

## 为何将商务原理与个人经历结合

在我（大卫）刚刚从事教学工作不久，就体会到一个重要的原则：教授经济学原理的一个最有效的方法就是将其与学生生活中的事件和经历联系起来。事实上，这一原则是我在加利福尼亚州大学洛杉矶分校读博士时，从著名经济学家阿门·阿尔奇安[11]教授那里学到的。我至今仍对他的一节课记忆犹新。课上，阿尔奇安向我们讲授有关相对价格和消费者需求的微妙原则，他联系起日常生活中的一个问题来：为什么佛罗里达州出售的普通柑橘要比纽约出售的普通柑橘质量差？在纽约，好柑橘和坏柑橘的价格中都要包含运输费用，于是，纽约的好柑橘相对而言就更为划算。这样，纽约的消费者就会买进更多的好柑橘，而这又会刺激零售商加大好柑橘的供应量。于是，以后每当我们这些博士毕业生提到消费者需求的微妙性时，就会简称为“柑橘原则”。

记得有一次，我的朋友《财富》杂志的前编辑丹·塞里格曼在撰写一部有关赌博的书。丹是经济新闻领域的佼佼者，经过实际观察，他发现这样一个规律：从远方来到拉斯维加斯的赌客比附近来的赌客输钱更多。丹问我经济学中是否有原理能解释导致这一结果的原因。“有啊，”我自豪地回答说，“在加利福尼亚州大学洛杉矶分校，我们称之为柑橘原则。”

渐渐地，我尝试用阿尔奇安的教学方法实行我的教育工作。如果我的学生们自己经营公司，我就尽量联系他们在业务经营中的实际经历来讲述经济学原理。当然，刚开始的时候，我在圣塔克拉拉大学教授本科生，他们的年龄在18~21岁，还很少有人经营公司。但大多数学生都有当雇员的经验，而且人人都是消费者。于是，我就把经济学原理与他们这些经历联系起来。然后，当学生掌握了这些原理后，我就会给他们讲商界或者经济学界的其他故事，这样，他们就会看到自己的个人经历与宏观经济大局之间的联系，并发现其基本的经济学原理和概念都是相同的。于是，学生们会熟练地掌握这些概念，并轻松地运用到今后的生活中去。几年后，我遇到了从前的同事赫什·塞弗林。他现在仍然在圣塔克拉拉大学工作，是一名杰出的经济学家，撰写了金融名作《超越恐惧和贪婪》[12]（哈佛商学院出版社，2000）。赫什告诉我他偶然间遇到了圣塔克拉拉大学的一些校友，他们对我的评价很高。“这不足为奇，”他说，“我们学校的很多教授都教得很好，和学生们也有联系。不同寻常的是，你的学生们还记得他们学过的一些具体的东西。”我想，也许我当时联系学生生活经历的讲课方法可以解释其中的原因。

本书的合作者查尔斯·胡珀就是我在圣塔克拉拉大学的一名学生，他很快理解了我讲述的那些经济学概念，而且看到了自己个人经历与宏观经济大局之间的联系。查尔斯也见证了那种思维方式、教学方式和写作方式的强大力量。因此，我们就是按照这样的方式来撰写本书。因此，我们在书中一会儿讲述消费者在后院进行烧烤的故事，一会儿又跳跃到价值1亿美元重大决策的商务故事。这其中的基本原理其实都是相同的。书中的故事包罗万象，涉及生活中各个领域。所以，就让自己沉浸其中，细细体味吧。读一读哈特菲尔德–麦考伊夙怨[13]的故事，相信你今后一定会避开生活中卷入的一些纷争。读一读攀登珠穆朗玛峰的故事，相信你今后涉及沉没成本时，一定会做出更好的决策。总而言之，在你阅读本书、学习其中的技巧和方法时，不要只顾着开心，将这些故事当作笑谈。毕竟，我们讲述的都是十分重要、十分严肃的东西。

# 第2章　理清思路，清晰思考

## 思考边际量

从一堆破布到百万富翁这样白手起家的方式需要首先找到一堆合适的破布。

——莱昂纳多和塞尔玛·斯宾拉德

让我们考虑第一种情况：你愿意离开水生活一年还是离开钻石生活一年？答案显然易见。离开了水，你连半个月都熬不过去。而钻石呢？也许除了唱机上的宝石唱针，我们生活中从来都没有接触过。于是，我们可以满怀信心地说，离开了钻石，生存依然没问题。

再考虑第二种情况：如果你赢得了一场比赛，奖品有两种，一种是一袋钻石，另一种是50加仑水，你会选择哪种奖品？这个问题的答案依然很明显。你一定愿意选择钻石，因为它们要比水值钱多了。

我们之前已经达成共识，离开了水人无法生存，可这次你却选择了钻石。这是一种自杀性的行为吗？不。在第一种情况下，选择钻石就意味着你要在一年中完全离开水生活。而在第二种情况下，选择钻石则意味着你增加了现有的财富，你可能已经拥有一两块钻石和足够的钱，完全可以买到自己需要的水。如果我现有的水都喝不完，为何再要50加仑呢？选择自己想要的奖品

时，我知道是自己要增加现有的财富，而不是从零开始。而且，即使之前我什么也没有，真的从零开始，我也可以立刻卖掉其中一块钻石，买到足够的饮用水，而袋子里剩下的钻石还可以用于购买其他的东西。换言之，那袋子钻石的价值比50加仑水的价值多出很多。钻石确实是更好的选择。这就是一个思考边际量的例子。在水和钻石之间做选择时，我们的思维十分清晰。然而，在其他一些情况下，人们却常常忘记了思考边际量。

许多人将情况弄得十分复杂，将一些相关因素与不相关因素放到一起综合考虑，往往做出了不好的决策。例如，假设目前的问题是要不要为杂货店再雇用一个收银员，他们开始评估所有收银员的平均生产力，然后根据那个标准做出决定。这就是不好的决策。

做出英明决策的方法就是思考边际量。这一方法十分有效，事实上，自19世纪70年代以来的经济分析几乎都以此为基准[14]。思考边际量的意思是仅思考下一个增量。我是否还想要一块儿蛋糕？我是否想再雇一名职员？我应不应该再买三辆运货车？我想要更多的水还是更多的钻石？与之相反的，就是思考均量。我们偶尔都会思考均量，但很少依据均量做出决策。如果考虑均量，你可能决定不再雇用新的员工，因为那样做会降低所有员工的平均生产能力。如果思考边际量，只要这个新员工创造的额外收入超过雇用他所需的额外成本，你就会决定雇用新员工。

当你思考边际量，并据此作出行动后，通常平均收益的确会下降，但总的净收益却提高了。其实，平均成本增加或者减少并没有什么关系。如果整体效益提高，谁还会在乎平均成本的变化呢？

我们来看一家拥有30名员工的干洗公司，总工资的支出额为60万美元，总收益为80万美元，利润（不计其他成本）为20万美元。平均来看，每一名员工的生产力为26667美元，成本为2万美元，这样，每名员工的平均净利润为6667美元。如果再雇用一名员工，即员工人数增加为31人，总收益则会达到82.5万美元，与此同时，总工资成本增至62万美元。现在，每名员工创造的平均利润仅为6613美元。这看起来似乎是个错误的决定，因为平均每名员工创造的利润下降了。但实际上，多雇用一名员工是一个英明的决定。因为最后进入银行的是总利润而不是平均利润。在这个例子中，总利润现在达到了20.5万美元，比之前增加了整整5000美元。通过思考边际量，将新增员工的成本和他为公司创造的收益进行比较，我们不难做出正确的选择。

亚伯拉罕·马斯洛著名的“需求层次”理论正是思考边际量的经典例子。马斯洛是20世纪40年代的一名临床心理学家，他认为，人们在不断成长的过程中，按照需求层次逐级递升，从最基本的需求逐步过渡到更高层次的需求。[15]如果我们一无所有，最想得到什么？按照马斯洛的说法，我们想满足一些基本的生理需求，如食物、水、性等。离开食物和水，一个人很快就会死去。当你拥有了这些基本需求后，还想要什么？注意，我们要思考边际量。我们不再担心一些基本需求，因为它们已经满足了。这时候，马斯洛认为，我们需要安全。满足安全的需求后，我们需要归属。随着我们沿着需求层次不断攀升，我们需要尊重，最终达到人类发展的顶峰，即自我实现。

如果我们沿着需求层次向下移动，当务之急就会发生变化。比如，将一个正致力于提升自尊的人放到一艘渐渐下沉的船上，我们毫不吝惜对他的赞美之词，可你看他是否能够静静地坐在那里享受。[16]答案当然是否定的。随着船尾渐渐沉入水中，这个人脑中有且仅有一个想法：安全。马斯洛的意思其实就是，我们要思考边际量。换言之，在我们现有的资源下，思考下一步想要什么。

思考边际量的另外一层含义是拒绝常见的那种孤注一掷、要么全有要么全无的极端思维。20世纪90年代末，我（大卫）去胡佛研究所参加了一次会议。会上，加利福尼亚前州长皮特·威尔逊的缜密思维和富有见地的评论给我留下了深刻的印象。一次会间休息时，我告诉他他的表现令我折服，而且，我觉得他的思维十分清晰，不知他是否有意多花些时间从事公共政策分析的工作。他笑着感谢了我的赞美，风趣地说：“我倒是乐意多做些这类工作，不过那样我妻子会认为我讨厌赚钱呢。”我回答说：“我想，你可以同时担任三四个董事会的成员，一年只需出席4次，这样，你既能赚到钱，又有充足的时间可以从事这类工作。这并不是个全有或全无的情况；只是赚多赚少的问题。”威尔逊笑着说：“事实上，那正是我想做的事。”他真是个聪明的人。根据我们的观察，许多在生活中效率极高的人都会去思考边际量，即使有时候他们自己并没有清楚地意识到。

期待一次就能成就丰功伟业的人，将一无所成。

——塞缪尔·约翰逊

最后，思考边际量的做法对执行大型项目十分重要。谚语云：“不积跬步，无以至千里。”如果能将大型项目看做是由一些具体步骤组成，就会避免我们很多人体验过的那种瘫痪无力的感觉。记得我（大卫）当时一直在逃避做博士论文，一周周过去，还是没有任何进展。而要想获得博士学位，这绝对是必须要做的事情。当时我觉得十分无助，于是去找一位精神治疗师帮忙。他问我每天想用多长时间写论文。下面是我们的对话：

大卫：至少4小时，多一点儿的话需要6小时。

治疗师：那现在你平均每天写论文的时间是多少？

大卫：平均每天，嗯，0小时。

治疗师：好，明天早上开始，我希望你按照我的方法去做：静静地坐下来，花2小时的时间做论文。

大卫：2小时？那没有用。按照那个速度，我根本没法按时完成。

治疗师：但你不是问我如何取得进展吗？现在你根本就没在这上面花任何时间。2小时也要比0小时更好啊。

他的方法的确奏效了，渐渐地，我每天写论文的时间从2小时（状态不好的日子）提高到了10小时（状态好的日子）。他帮助我通过“边际量”看待问题，这种方法在我身上产生了效果。之前，我看待问题的方式夸大了它的难度。一尺一尺的进步也许太难，一寸一寸的进步却是轻而易举。所以，我采取了一寸一寸进步的方法。15个月后，我拿到了博士学位。

当然，本书的大部分读者可能并不想攻读博士学位。但我们相信，几乎每一位读者，或者说一大部分社会上的人，都想变得更有钱。很少有人希望自己的余生依靠社会保障金过活。而思考边际量是帮助你变得更加富有的一个有力工具。下面我们具体来解释一下其中的原因。

人们知道我（大卫）是一位经济学家后，问我最多的问题就是：“如何能变得更加富裕？”有时候，人们会问：“如何能够快速致富？”针对这个问题，我的回答是：“我也不知道，但我可以告诉你如何能慢慢地致富。”我的两位经济学家朋友理查德·麦肯齐和怀特·李就这个话题写过一本书《美国致富：积累财富、创造满意生活的8个简单原则》，他们在书中主要讲述了两个核心理念：思考边际量和复利的力量。想快速致富的人已经犯了一个思维错误，因为要想快速致富，你或者能够在事业上取得令人难以置信的突破性进展，或者提前买到下一家微软公司的原始股票，或者中了彩票。不过，如果你能满足于慢慢致富——对我们大多数人来说，这是致富的唯一方式——你只需要定期将收入存下一部分（10%~20%），将这部分钱投资到某个股票指数基金，如先锋总体股票市场指数基金[17]（在1992~2004年，其平均年收益超过10%）。最好在35岁以前开始这样做，然后，保持这个习惯，每年继续下去即可。一个历史更悠久的基金是先锋威灵顿基金[18]，自1929年7月以来，年均收益率为8.3%，有趣的是，这距离1929年经济大萧条的股票市场崩盘只有3个月的时间。如果你每年投资2000美元，获得8%的收益（将通货膨胀的因素考虑在内），40年后，你获得的总收益将达到47.7782万美元。的确是这样，在阅读麦肯齐和李所著的那本书的过程中，我意识到，自从我31岁开始，就一直遵循着书中所说的8个原则行事，而在这里，我可以高兴地说，到50岁时，我的资产已达百万。

# 第2章　理清思路，清晰思考

## 思考边际量

从一堆破布到百万富翁这样白手起家的方式需要首先找到一堆合适的破布。

——莱昂纳多和塞尔玛·斯宾拉德

让我们考虑第一种情况：你愿意离开水生活一年还是离开钻石生活一年？答案显然易见。离开了水，你连半个月都熬不过去。而钻石呢？也许除了唱机上的宝石唱针，我们生活中从来都没有接触过。于是，我们可以满怀信心地说，离开了钻石，生存依然没问题。

再考虑第二种情况：如果你赢得了一场比赛，奖品有两种，一种是一袋钻石，另一种是50加仑水，你会选择哪种奖品？这个问题的答案依然很明显。你一定愿意选择钻石，因为它们要比水值钱多了。

我们之前已经达成共识，离开了水人无法生存，可这次你却选择了钻石。这是一种自杀性的行为吗？不。在第一种情况下，选择钻石就意味着你要在一年中完全离开水生活。而在第二种情况下，选择钻石则意味着你增加了现有的财富，你可能已经拥有一两块钻石和足够的钱，完全可以买到自己需要的水。如果我现有的水都喝不完，为何再要50加仑呢？选择自己想要的奖品时，我知道是自己要增加现有的财富，而不是从零开始。而且，即使之前我什么也没有，真的从零开始，我也可以立刻卖掉其中一块钻石，买到足够的饮用水，而袋子里剩下的钻石还可以用于购买其他的东西。换言之，那袋子钻石的价值比50加仑水的价值多出很多。钻石确实是更好的选择。这就是一个思考边际量的例子。在水和钻石之间做选择时，我们的思维十分清晰。然而，在其他一些情况下，人们却常常忘记了思考边际量。

许多人将情况弄得十分复杂，将一些相关因素与不相关因素放到一起综合考虑，往往做出了不好的决策。例如，假设目前的问题是要不要为杂货店再雇用一个收银员，他们开始评估所有收银员的平均生产力，然后根据那个标准做出决定。这就是不好的决策。

做出英明决策的方法就是思考边际量。这一方法十分有效，事实上，自19世纪70年代以来的经济分析几乎都以此为基准[14]。思考边际量的意思是仅思考下一个增量。我是否还想要一块儿蛋糕？我是否想再雇一名职员？我应不应该再买三辆运货车？我想要更多的水还是更多的钻石？与之相反的，就是思考均量。我们偶尔都会思考均量，但很少依据均量做出决策。如果考虑均量，你可能决定不再雇用新的员工，因为那样做会降低所有员工的平均生产能力。如果思考边际量，只要这个新员工创造的额外收入超过雇用他所需的额外成本，你就会决定雇用新员工。

当你思考边际量，并据此作出行动后，通常平均收益的确会下降，但总的净收益却提高了。其实，平均成本增加或者减少并没有什么关系。如果整体效益提高，谁还会在乎平均成本的变化呢？

我们来看一家拥有30名员工的干洗公司，总工资的支出额为60万美元，总收益为80万美元，利润（不计其他成本）为20万美元。平均来看，每一名员工的生产力为26667美元，成本为2万美元，这样，每名员工的平均净利润为6667美元。如果再雇用一名员工，即员工人数增加为31人，总收益则会达到82.5万美元，与此同时，总工资成本增至62万美元。现在，每名员工创造的平均利润仅为6613美元。这看起来似乎是个错误的决定，因为平均每名员工创造的利润下降了。但实际上，多雇用一名员工是一个英明的决定。因为最后进入银行的是总利润而不是平均利润。在这个例子中，总利润现在达到了20.5万美元，比之前增加了整整5000美元。通过思考边际量，将新增员工的成本和他为公司创造的收益进行比较，我们不难做出正确的选择。

亚伯拉罕·马斯洛著名的“需求层次”理论正是思考边际量的经典例子。马斯洛是20世纪40年代的一名临床心理学家，他认为，人们在不断成长的过程中，按照需求层次逐级递升，从最基本的需求逐步过渡到更高层次的需求。[15]如果我们一无所有，最想得到什么？按照马斯洛的说法，我们想满足一些基本的生理需求，如食物、水、性等。离开食物和水，一个人很快就会死去。当你拥有了这些基本需求后，还想要什么？注意，我们要思考边际量。我们不再担心一些基本需求，因为它们已经满足了。这时候，马斯洛认为，我们需要安全。满足安全的需求后，我们需要归属。随着我们沿着需求层次不断攀升，我们需要尊重，最终达到人类发展的顶峰，即自我实现。

如果我们沿着需求层次向下移动，当务之急就会发生变化。比如，将一个正致力于提升自尊的人放到一艘渐渐下沉的船上，我们毫不吝惜对他的赞美之词，可你看他是否能够静静地坐在那里享受。[16]答案当然是否定的。随着船尾渐渐沉入水中，这个人脑中有且仅有一个想法：安全。马斯洛的意思其实就是，我们要思考边际量。换言之，在我们现有的资源下，思考下一步想要什么。

思考边际量的另外一层含义是拒绝常见的那种孤注一掷、要么全有要么全无的极端思维。20世纪90年代末，我（大卫）去胡佛研究所参加了一次会议。会上，加利福尼亚前州长皮特·威尔逊的缜密思维和富有见地的评论给我留下了深刻的印象。一次会间休息时，我告诉他他的表现令我折服，而且，我觉得他的思维十分清晰，不知他是否有意多花些时间从事公共政策分析的工作。他笑着感谢了我的赞美，风趣地说："我倒是乐意多做些这类工作，不过那样我妻子会认为我讨厌赚钱呢。"我回答说："我想，你可以同时担任三四个董事会的成员，一年只需出席4次，这样，你既能赚到钱，又有充足的时间可以从事这类工作。这并不是个全有或全无的情况；只是赚多赚少的问题。"威尔逊笑着说："事实上，那正是我想做的事。"他真是个聪明的人。根据我们的观察，许多在生活中效率极高的人都会去思考边际量，即使有时候他们自己并没有清楚地意识到。

期待一次就能成就丰功伟业的人，将一无所成。

——塞缪尔·约翰逊

最后，思考边际量的做法对执行大型项目十分重要。谚语云："不积跬步，无以至千里。"如果能将大型项目看做是由一些具体步骤组成，就会避免我们很多人体验过的那种瘫痪无力的感觉。记得我（大卫）当时一直在逃避做博士论文，一周周过去，还是没有任何进展。而要想获得博士学位，这绝对是必须要做的事情。当时我觉得十分无助，于是去找一位精神治疗师帮忙。他问我每天想用多长时间写论文。下面是我们的对话：

大卫：至少4小时，多一点儿的话需要6小时。

治疗师：那现在你平均每天写论文的时间是多少？

大卫：平均每天，嗯，0小时。

治疗师：好，明天早上开始，我希望你按照我的方法去做：静静地坐下来，花2小时的时间做论文。

大卫：2小时？那没有用。按照那个速度，我根本没法按时完成。

治疗师：但你不是问我如何取得进展吗？现在你根本就没在这上面花任何时间。2小时也要比0小时更好啊。

他的方法的确奏效了，渐渐地，我每天写论文的时间从2小时（状态不好的日子）提高到了10小时（状态好的日子）。他帮助我通过"边际量"看待问题，这种方法在我身上产生了效果。之前，我看待问题的方式夸大了它的难度。一尺一尺的进步也许太难，一寸一寸的进步却是轻而易举。所以，我采取了一寸一寸进步的方法。15个月后，我拿到了博士学位。

当然，本书的大部分读者可能并不想攻读博士学位。但我们相信，几乎每一位读者，或者说一大部分社会上的人，都想变得更有钱。很少有人希望自己的余生依靠社会保障金过活。而思考边际量是帮助你变得更加富有的一个有力工具。下面我们具体来解释一下其中的原因。

人们知道我（大卫）是一位经济学家后，问我最多的问题就是："如何能变得更加富裕？"有时候，人们会问："如何能够快速致富？"针对这个问题，我的回答是："我也不知道，但我可以告诉你如何能慢慢地致富。"我的两位经济学家朋友理查德·麦肯齐和怀特·李就这个话题写过一本书《美国致富：积累财富、创造满意生活的8个简单原则》，他们在书中主要讲述了两个核心理念：思考边际量和复利的力量。想快速致富的人已经犯了一个思维错误，因为要想快速致富，你或者能够在事业上取得令人难以置信的突破性进展，或者提前买到下一家微软公司的原始股票，或者中了彩票。不过，如果你能满足于慢慢致富——对我们大多数人来说，这是致富的唯一方式——你只需要定期将收入存下一部分（10%~20%），将这部分钱投资到某个股票指数基金，如先锋总体股票市场指数基金[17]（在1992~2004年，其平均年收益超过10%）。最好在35岁以前开始这样做，然后，保持这个习惯，每年继续下去即可。一个历史更悠久的基金是先锋威灵顿基金[18]，自1929年7月以来，年均收益率为8.3%，有趣的是，这距离1929年经济大萧条的股票市场崩盘只有3个月的时间。如果你每年投资2000美元，获得8%的收益（将通货膨胀的

因素考虑在内），40年后，你获得的总收益将达到47.7782万美元。的确是这样，在阅读麦肯齐和李所著的那本书的过程中，我意识到，自从我31岁开始，就一直遵循着书中所说的8个原则行事，而在这里，我可以高兴地说，到50岁时，我的资产已达百万。

## 我必须去做吗

许多人思维不清晰的另外一个原因是生活中有太多人为制造的义务和责任。我们早上起床时，头脑中会有一大堆“必须去做”的事项。一会儿，双脚开始变得沉重，双肩也觉得有些不负重荷。但是，我们“必须”强制自己做下去。这些虚构的义务和责任妨碍了人们进行清晰思考。

其实，世界上我们真正必须去做的事情少之又少。我们应该正视这个事实。除非我们身陷牢狱或者拘留所，我们有百分之百的自由去决定如何度过一天的时光。我们之所以不是每天坐在海滩享受惬意的休闲时光，是因为我们的行动会导致结果——而许多“不得不做的任务”会带来我们想要的结果。例如，去上班可以带给我们同事间的友谊，让我们感觉到自己的重要性，同时上班的劳动所得可以用于购买我们需要和想要的东西。那个叫作“我必须”的人告诉自己，他必须去上班。而那个思维清晰的人则会说：“如果我在这个岗位上再工作一年，我就能够买一栋房子了。我今天当然可以辞职，不过，如果我非常想买那栋房子，我就最好在星期一早上准时出现。”

“我必须”的这种态度会增加我们的负担，削弱我们的人道主义情怀。当我们头脑中有明确的目标时，我们应该将一个任务进行重新构建，从“我必须”变成“我想做”。我想去上班，那样我才能够喂饱我的孩子们，买一辆车，买一幢房子，或者改变这个世界。如果我的目标看起来无法去解释所做的努力时，也许就需要反思一下目标和整体策略了。所以，当我们思维清晰地开始行动时，我们就不再是个被束缚的虚假的罪犯，而是实现了真正的自由。读者可以参阅大卫·凯利的名篇《我不是必须那么做》[19]，进一步了解这个话题。

## 充分的理由并不一定带来好结果

当我们在不同选项之间做出选择时，会考虑各种理由。有时候，我们做出决策的理由还不止一个。一些是重要的理由，一些则不太重要。为恰当地使用这些理由，我们必须将它们通盘考虑，然后按照重要性进行排序。然而，通过对人类行为的观察，我们发现，我们为自己的决定给出的理由往往不仅仅是一个选择的因素，而更多的是我们做出选择后产生的结果。

几年前，我（查尔斯）周末去酒吧时认识了一位年轻的女士。我们在一起喝酒、聊天、跳舞，似乎我给她留的印象不错。几天后，我们开始了第一次约会。离开了酒吧喧闹的氛围，她一定是觉得我的魅力打折扣了。在我们去饭店的路上，她告诉我她第二天早上和一些朋友约好了一起去划水，因此必须早早起床。她说，由于这个原因，她需要早点儿回家。显然，她心中已经做出了决定，对我并不感兴趣，于是，她为了缩短我们约会的时间，给出了这个理由。虽然从表面上看，似乎是睡觉的需求驱使她做出了这个决定。但实际上，她心中的决定是睡觉要比无聊的约会感觉更好。假设她和我的约会过得很愉快，她也许会很晚才回家，回去后再担心睡眠不足的问题。她之所以给我这样一个理由，是因为她已经做出选择，不愿意再和我一起约会了，但她说那话的方式就好像是那个理由使她做出了那个选择。

这种情况十分常见。我（查尔斯）的妻子丽萨在单身的时候，就经常告诉一些男士说她星期五晚上已经有了计划，无法和他

们出去玩儿。而实际上，她的计划就是同几只猫咪安静地待在家里，再读一本好书。按照丽萨所说，人们习惯将重点放在所做的选择上，然后根据这个选择想出一些理由，再拿这些理由来解释我们的行为。因此，丽萨决定待在家里，因为她认为这是更好的选择。

充分的理由有时会促成一个坏的决定。这里让我们讨论一个经典的案例，即哈特菲尔德-麦考伊宿怨。多年来，两个家族之间进行了长期的血腥战斗。1902年3月的《联合报》报道：“哈特菲尔德-麦考伊的长期宿怨继续升级，4名哈特菲尔德人在西弗吉尼亚地区身亡。”[20]一年后，同一份报纸又报道：“在恶名昭彰的哈特菲尔德-麦考伊夙怨中，弗莱德·麦考伊和佛罗德·麦考伊同官员发生了激战，双方各有数人伤亡。”[21]在这个案例中，哈特菲尔德人和麦考伊人都有充足的理由来继续这场战争，我们不难想象他们的思维过程。“哈特菲尔德人杀了我的爸爸。我要他们的命。”“麦考伊人多年来一直骚扰我们，是时候给他们点儿颜色看看了。”然而，充足的理由并不一定能带来好的结果。充足的理由，有时并不是展开行动的好理由（见图2-1）。

就广义而言，哈特菲尔德人和麦考伊人其实是在做一个决策：继续战斗还是停止战斗。尽管从表面上看，这两个家族有充足的理由继续争斗，但综观全局，停止战争才是更好的选择。一旦战争结束，两个家族就可以避免战争带来的高额成本，如工作损失、死亡和破坏等。哈特菲尔德人和麦考伊人实际上是在遵循一个“我必须去做”的政策。他们觉得，除了以暴制暴式的复仇，别无选择。于是，争斗就这样反反复复，持续不停。最后，经过两州州长、国民警卫队和美国最高法院的介入，两个家族长年的争斗才终告一个段落。但是，那时候，流血牺牲和监禁已经给两个家族带来重创，但不管怎样，暴行的日子终于结束了。[22]

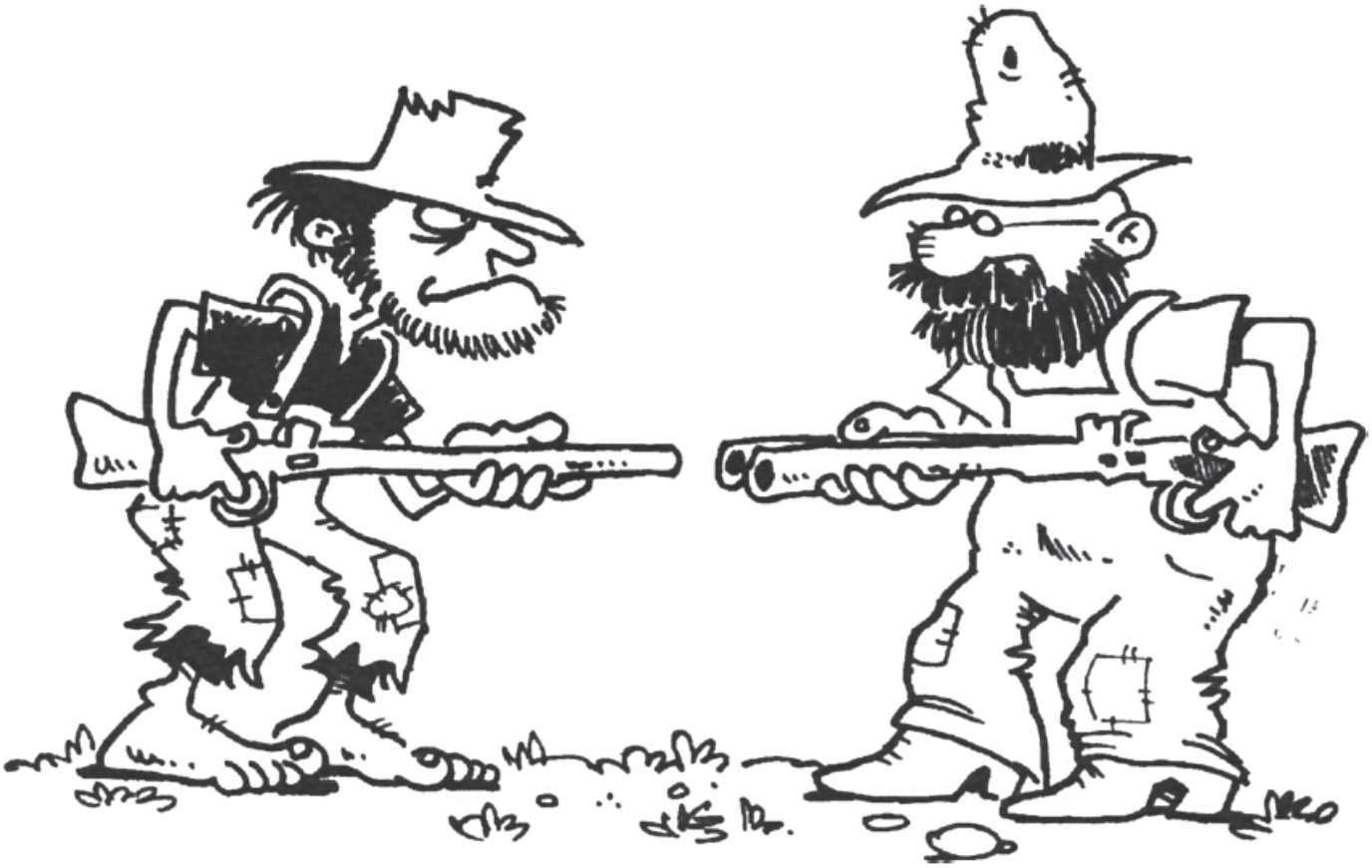

图　2-1

我们作为旁观者来看待这个恶性循环时，觉得正常思维的人都不想造成那样的局面。许多人都在为自己的行动思考理由，而真正应该关注的是如何做出最好的决策。下面我们将用决策树形图的方式，为您展示哈特菲尔德和麦考伊世仇的决策过程（见图2-2）。尽管这个问题相对而言比较简单，但我们还是介绍一下决策树形图。决策树形图是思考选择时普遍使用的一种方法，它可以培养一种有用的思维方式，帮助人们对决策的结构进行思考。了解决策树形图的概念，有助于理解本书后面讨论的以及日常生活中可能遇到的一些更加复杂的问题。最左侧的正方形代表我们必须做的一个决策。可选择的两个方案用“继续争斗”和“停

止战争，开始和谈”来表示。如果决定继续争斗，得到的结果是更多的战斗和死亡，概率$p_1=1$，或者100%。“更多的战斗”是这一决策产生的后果，概率$p_1$在小圆圈旁边显示。这种情况下，只有一个可能的结果，因此小圆圈后面只有一个分支，这一分支的概率为100%。

如果我们决定选择第二个方案，即“停止战争，开始和谈”，我们知道，生活不会尽如人意，因此，做出这一决策后，可能带来和平，也可能失败。这两个可能性用概率$p_2$（成功签署和平协议）和概率$p_3$（和谈失败）来表示。这里需要注意的是，每个决策方案的概率之和要等于100%，也就是说，我们要考虑到所有的可能性。因此，图中$p_1$等于100%，$p_2+p_3=100\%$。这样，焦点已经不再是各种理由，而是变成了：“继续争斗”还是“停止战争”，选择哪个让我们的生活更加美好？这才是问题的实质。

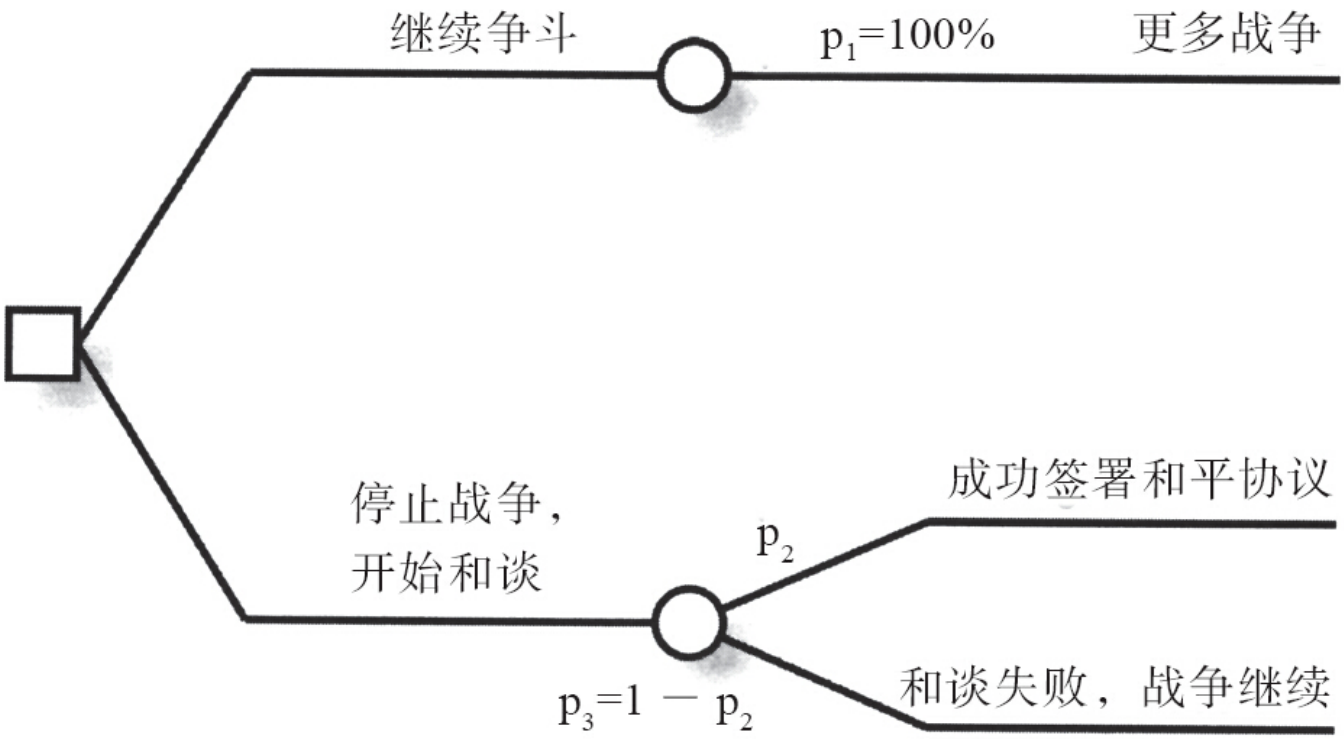


图　2-2

上面的决策树形图也许将问题过于简单化了，因为每一方真正的希望是通过继续争斗，能够彻底击败另一方，“取得战争的胜利”。上面的决策树形图忽视了这个可能性。如果我们将战争获胜或者战争失败的可能性包含进来，则得出下面的决策树形图（见图2-3）。

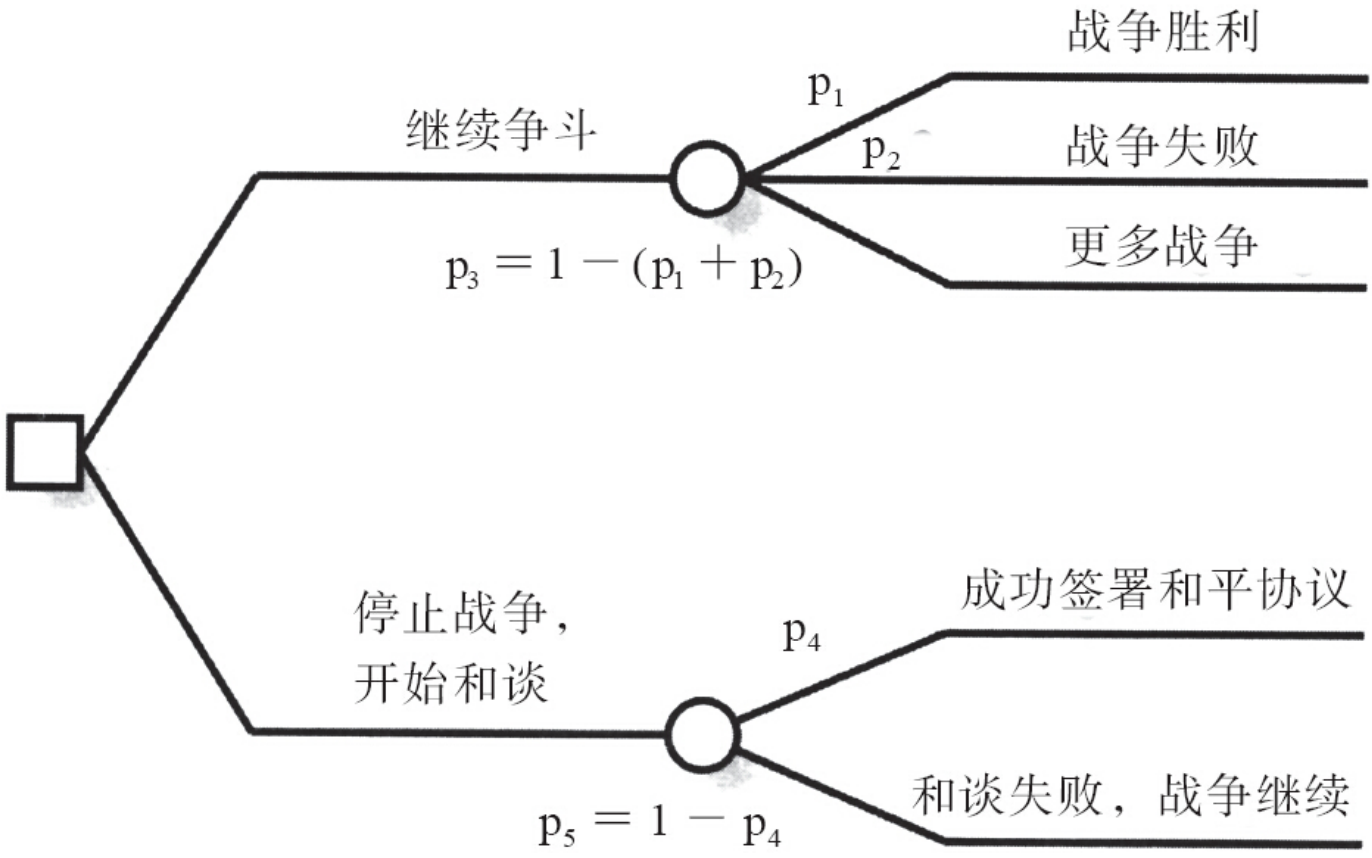


图 2-3

两大家族的任何一方也许都没有意识到，概率$p_1$的可能性其实很小。两大家族之间的争斗什么时候才算胜利呢？我们甚至很难想象，到底什么样的事件才能够宣布一方在争斗中“胜利”。哈特菲尔德人会对麦考伊人说，“嘿，我们猜你们赢了。你们想要我们做什么？我们甘愿受罚，或者干脆搬走。”那种情况发生的可能性很小。在我们看来，战争胜利的唯一现实的方式是将对方家族的每一个成员杀死，但那样需要更大规模、更集中的战争，任何一方都不具备那个实力。倘若$p_1$的概率很低，同样道理，$p_2$的概率也很低。因此，选择了继续争斗后，双方实质上是保证了战争的继续进行。即使$p_4$（成功签署和平协议）的概率很小，选择停止战争是两个家族更美好未来的唯一希望所在。而且，即使和谈失败，两个家族只是回到最初的情况而已。换言之，和谈带来的风险很小。

## 辨析

运用辨析力是一种大幅度提升我们思维清晰度的简便方式。我们可以拨开迷雾，看清楚问题的本质。

我们来看一个有争议的话题，即吸烟。这个问题涉及香烟的成瘾性。许多群体不断地在辩论，究竟香烟会不会致人上瘾，上瘾的程度如何。有些人给出肯定的答案，有些人给出否定的答案。在我们的社会中存在许多风险因素：政府对香烟行业的控制进一步加强、更多税收、更多约束限制、更多诉讼，以及整体公众健康质量。这些因素都至关重要，因此科学事实的求证过程就变得十分复杂。在某些情况下，各种压力会使立场不太坚定的一方做出愚蠢或者不诚实的陈述。有时候，还会制造出所谓的烟幕弹，因为其中一方或者辩论双方可能并不想揭露事实。倘若双方能够忽略各自的诡辩，也许还会达成一致的意见。人们似乎遵循这样的格言：看待问题的立场取决于你希望得到的结果。

当人们头脑中仅仅思考最终的结果时，则不太可能就事实进行诚实的交流。在这场交流中的一名参与者可能争辩说，她不希

望政府加大对香烟行业的控制，因为她信仰自由，或者因为她担心过多的政府控制会带来其他的问题，因此她说香烟其实不会真的致人成瘾。“根据我观察到的种种事实，香烟致人成瘾的特性并不像其他一些物质那样强，但肯定是具有成瘾性的。但是，倘若我承认这一点，就可能为禁止吸烟的做法提供支持了。”她在头脑中进行了这样的推理。然而，如果我们运用辨析力，就会发现，承认香烟具有致人成瘾的特性，同时并不提倡政府加大对香烟业控制的做法，也是完全合理的。运用辨析力，我们可以将两个问题分开来看，从而看到问题的本质。某种物质致人成瘾的特性可以同人们通常的反应（让政府对其加大控制或者全面禁止的做法）分割开来。

媒体往往会引导人们按照非黑即白的思路去思考，然而，仔细思索后，我们发现，许多事情并不是那样泾渭分明，往往十分微妙。我们可以考虑一些有争议的话题。也许你对每个话题都有强烈的感觉，但你是否也能理解另一方的立场呢？如果是这样，也许这个问题就存在某种令双方都满意的解决方案。运用辨析力，我们可以剥去外面的层层表象，发现问题的实质，这样就有可能找到解决问题的方法。

例如，你也许支持艺术却反对全国艺术基金会（NEA）。换言之，你可能会在财政或者其他方面支持艺术，也认可其他机构为支持艺术所做的努力，但却不想让公民缴纳的税金为全国艺术基金会提供财政支持，让其对艺术产生影响。同样的道理，你可能对国外的独裁者们嗤之以鼻，但并不支持先发制人，攻打他们。许多人会运用辨析力，分辨人们声称要做的事和他们实际去做的事。通过实践，我们发现这两者是存在区别的。最后一个例子，你爱自己的孩子，但仍然会要求他们做一些他们不喜欢的事情。这些都需要运用辨析力来解释。

就连宽恕的行为也涉及辨析力。要原谅别人，你必须将那个人和他的行动区分开来。也许和你拼车的那个伙伴昨天下班没有去接你。你可能讨厌那个人的行为，但并不讨厌那个人。也许你听过这样的话：“憎恨罪行，但要接纳罪人。”这是运用辨析力的一个很好的例子。你的感觉固然重要，但运用辨析力可以让你在决策时将受伤的感觉与决策过程分开，进而去宽恕他人。

宽恕是一种意志的执行，这种意志能不顾心灵的温度。

——彭柯利

辨析是分析家们使用的最强有力的工具之一，因为通过运用辨析力，我们可以剥开问题的表层，看清问题实质。这样，我们就能够将一个颇具争议、很难解决的问题巧妙地解决。运用辨析力是一个省时省力的巧妙技巧，有助于我们进行清晰的思考。

下面，让我们试着运用辨析力，分析罗伯特E.李将军其人以及他关于自由和奴隶制度的观点。在美国内战期间，罗伯特E.李是一位为南方利益而战的声名显赫的将军。南方战争的目标是脱离联邦独立，他们最大的担忧之一就是北方对奴隶制度的反对，尤其是在亚伯拉罕·林肯当选美国总统之后。根据这些信息，我们是否可以推断李将军接受甚至是赞成奴隶制度呢？自由对于李将军而言是否重要？让我们继续了解一些信息，同时运用辨析力来揭开这个谜底。

许多人并没有进行努力尝试来揭开谜团。他们只是简单地将南方视为“坏的”一方，将北方视为“好的”一方。由于李将军代表南方而战，他一定是坏人，而且，由于战争最终解决了奴隶制度的问题，李将军一定是为维护奴隶制而战。其实，真实情况要比这有趣得多。

在人类历史上，罗伯特E.李是与拿破仑齐名的最伟大的将军之一。他的父亲就是人称“轻骑哈利”的哈利·李，是美国独立战争中的著名将军，也是乔治·华盛顿的朋友。在华盛顿的葬礼上，哈利·李的颂词“战争中第一人，和平中第一人，同胞心目中第一人”得到广泛认同，成为评价华盛顿的著名语句。下面我要介绍的一些事实相信会令许多人大吃一惊的。实际上，罗伯特E.李一直认为奴隶制度在道德上是错误的，他自己从来不曾拥有一个奴隶，并在娶了乔治·华盛顿的孙女为妻后不久，就坚持要求他的妻子释放了她之前的全部奴隶。李在西点军校以班级第二名的成绩毕业，后来在墨西哥战争中建立了巨大的功勋。他身上一直带着华盛顿的怀表和望远镜。1861年，南方诸州宣布脱离联邦后，林肯总统提出让李来统帅美国联军。李谢绝了林肯的好意，因为他的良心无法允许自己为“错误的”一方战斗。[23]

我们需要将结果（美国是否保留奴隶制度）与过程区分来看。李希望结束奴隶制度，但他希望南方诸州拥有那个权力和责任。对他而言，自由的最大威胁就是一个过度强大的联邦政府。李认为必须遵循正确的流程来实现想要的、长期的结果（这一论点与本书15章中介绍的爱玛·戈德曼的观点类似）。按照J.卢夫斯·菲尔斯的说法，“美国制宪会议或权力法案都没有解决两个问题，一是奴隶制度，二是公民到底应该对本州忠诚还是联邦政府忠诚。只有在美国内战的战场上才能解决这些问题。”[24]

一些关于自由的相互矛盾的思想在内战期间涌现出来。李憎恨奴隶制度，但他坚信，而且他认为华盛顿本人也相信，美国诸州是专政的联邦政府的最终制约力量。如果联邦政府的权力得到牵制，诸州也可以分别处理奴隶制度的问题，最终实现每个人的自由。亚伯拉罕·林肯和北方各州最初只是想把四分五裂的联邦进行统一。后来，他们又将目标定为结束臭名昭著的奴隶制度，这既是一个基本的人权问题，同时也是对抗南方的一个战术。

李和林肯都在为自由而战，他们都认为自己遵循了美国大革命和《独立宣言》中的原则。只不过他们对于促成自由的最佳方式有不同的想法而已。多年后，西奥多·罗斯福总统评论说，在他看来，在追求自由的道路上最遵循道德之心的两位美国人，就是乔治·华盛顿和罗伯特E.李。[25]

## 本章小结与思考

思考边际量是让我们的思维变得更加清晰的最佳方法之一，因为它可以缩小问题的范围，去除一些无关因素，让我们将精力集中在眼前要做的任务上来。一个多世纪以来，人们，尤其是经济学家们，一直在有意识地使用这个强有力的方法，不断取得成功。运用辨析力可以帮助我们清晰地看到真正的问题，还可以帮我们看清楚辩论中的立场差异。

我们对许多人无法逃脱的“我必须去做”的陷阱进行了深入探讨，解释了如何通过聚焦目标而不是义务的方法来解放自己。如果你真的不喜欢生活的某些方面，试着去改变它们。但是，对于那些你必须接受的方面，要寻找一个接受的好理由，例如为买房子，在事业上更上一层楼，或者为有价值的事业而努力工作。

谈到理由，在本章的讨论中我们看到，我们为自己的决定给出的理由往往不仅仅是做出选择的因素，而更多的是我们做出选择后产生的结果。我们关注的焦点应当从原因转向我们选择的不同结果。当我们在不同方案中进行选择时，我们应该考虑对最终结果的期望，而不仅仅是一两个理由。哈特菲尔德人和麦考伊人在这上面犯了错误，但我们可以从他们痛苦的教训中学到经验，以史为鉴，指导自己的决策。

本章中，我们还介绍了一种将问题各备选方案（可能选择）、不确定性和结果进行组织的有效方法—决策树形图。在通常情况下，任何问题最难的部分就是组织或者建构。一旦完成这一步，解决方案就十分明显了。如果当年的哈特菲尔德人和麦考伊人完成了这个任务，他们就会认识到，和谈才是一项更好的投资。

# 第3章　思考价值

## 顶级经济学家的头痛病

一位诺贝尔经济学奖得主将作为嘉宾出席某大学的一场盛大晚宴。该大学派一位教授来酒店接这位经济学家。出门时，经济学家说自己头痛，于是他们便去酒店内设的药店买阿司匹林。“4.95美元一瓶！”这位诺贝尔奖得主抱怨道，“我们镇上的药店只卖2.50美元一瓶。”于是，他对教授说：“咱们去找一家普通药店吧，”这时他们已经快迟到了，教授便说，“今天是你的幸运日，我来买单。”这位教授清楚，2.50美元一瓶的阿司匹林是很难找到的，加上寻找的时间，其真正的花费要远远高于他们面前4.95美元的这一瓶。教授乐意为这点钱自掏腰包，因为这样既能缓和经济学家的情绪，让他心情放松、好好演讲，又是个提前交流、建立友谊的机会，对教授而言，这些价值更有意义。听完这个故事之后，你是否领会了其中的讽刺意味呢？不错，正是那位诺贝尔奖得主、世界顶级的经济学家，难道他不应该想到这样的解决方法么？考虑到当时的情况，他本该明白，4.95美元一瓶的阿司匹林立刻就能解决问题，其价值要远远高于城镇另一端售价2.50美元的那一瓶。[26]

# 第3章　思考价值

## 顶级经济学家的头痛病

一位诺贝尔经济学奖得主将作为嘉宾出席某大学的一场盛大晚宴。该大学派一位教授来酒店接这位经济学家。出门时，经济学家说自己头痛，于是他们便去酒店内设的药店买阿司匹林。“4.95美元一瓶！”这位诺贝尔奖得主抱怨道，“我们镇上的药店只卖2.50美元一瓶。”于是，他对教授说：“咱们去找一家普通药店吧，”这时他们已经快迟到了，教授便说，“今天是你的幸运日，我来买单。”这位教授清楚，2.50美元一瓶的阿司匹林是很难找到的，加上寻找的时间，其真正的花费要远远高于他们面前4.95美元的这一瓶。教授乐意为这点钱自掏腰包，因为这样既能缓和经济学家的情绪，让他心情放松、好好演讲，又是个提前交流、建立友谊的机会，对教授而言，这些价值更有意义。听完这个故事之后，你是否领会了其中的讽刺意味呢？不错，正是那位诺贝尔奖得主、世界顶级的经济学家，难道他不应该想到这样的解决方法么？考虑到当时的情况，他本该明白，4.95美元一瓶的阿司匹林立刻就能解决问题，其价值要远远高于城镇另一端售价2.50美元的那一瓶。[26]

## “搔痒娃娃”稀缺

Tickle Me Elmo（中文名“搔痒娃娃”）是1996年圣诞节上市的一款毛绒玩具，售价21美元。挠一下这款娃娃的肚子，它就会哈哈大笑。当时这款毛绒玩具非常受欢迎，各大商店常常库存短缺。于是，幽默而亲切的搔痒娃娃进入了热门的收藏品市场。一个广播电台竟将搔痒娃娃拍出了550美元的高价，且据传言，一些搔痒娃娃的卖价比这还要高。

这简直太疯狂了。到底怎么了？我们要如何解释这种现象？价格为21美元的“搔痒娃娃”的需求量远远超出了供给量，于是，买主们便竞相抬高价格，最后，愿意一掷千金、出价最高的买主便如愿以偿。这种情况在其他市场上也屡见不鲜，不过通常时间周期比较长。搔痒娃娃的例子反映出短时间内供求关系造成的戏剧性结果。而在另外一些市场中，这种情况发生得相对缓慢，我们以湖景房为例。人们希望住在湖畔，但湖景房的供给是有限的。随着越来越多的人选择在湖畔定居，这些令人向往的房产价值也一路飙升，最后被出价最高的买主购得。所以，出价最高的买主就决定了湖景房的价格，而出价较低者只能望房兴叹，或者给出更高的价格重新参与竞争。

一些投资者认为搔痒娃娃是一款珍藏品，会一直保持令人难以置信的高价。投资者常常寻找稀缺物品，因为稀缺性是高价的保证。不过，搔痒娃娃的问题在于，其稀缺性是人为造成的。只要给予充足的时间，费雪公司——搔痒娃娃的制造商，就能够制造足够多的娃娃来满足人们的需求，无论需求量多大。例如，如果地球上的每个人都想要2个，那么费雪公司将制造出120亿个搔痒娃娃。而如果这些娃娃都千篇一律，其价格注定会下降。因此，倘若你在人为的稀缺期内购买了搔痒娃娃，那肯定是一笔糟糕的投资。许多其他投资也和“搔痒娃娃”的例子一样前景惨淡，只不过其稀缺期可能能够维持较长一段时间。而另一方面，真正有意义的收藏品并不会随着时间的流逝而贬值，因为它们的供给真的有限，如1969捷豹E系列经典跑车已不再生产，雷诺阿画作也都是绝版。所以，我们的底线是：你可以买“搔痒娃娃”逗你的侄女玩，但超出投资组合预算的投资则要三思。

## 什么是一笔不错的交易

什么是一笔不错的交易呢？

格蕾丝：我做成了一笔不错的交易。新买的四轮驱动车优惠了5000美元啊！

保拉：可你也不去越野啊，我觉得你应该以全价买一部轿车。对你来说那才是一笔更好的交易。

判断一笔交易好坏的唯一标准就在于它给你带来的价值和你所付出成本之间的差额，而不是该商品与平常卖价相比的优惠幅度。除非格蕾丝想进行套利交易，即立即将她的新四轮驱动车卖给他人，她才能赚到钱。但她很可能不会如愿，因为其他人也能够以同样优惠的价格买到一样的新车，所以，她应该关注的是新车对她的价值。四轮驱动车结实耐用，性能卓越，适用于户外运动，如果这些是她考虑的重点，那么她就选对了车。否则，结合她自身的需求，也许另一款价格低廉、操作简单、控制性能更好、更安全，而且油耗少的车型更适合她。我们可以这样想想：你可能并不吸烟，当你看到香烟大促销时，难道就应该开始吸烟了么？

无论购买什么东西，我们都应牢记价值。让我们看一看下面这个荒唐的例子，这是加利福尼亚州大学洛杉矶分校我最喜爱的杰克·赫什雷弗尔教授的门上挂着的一幅漫画（见图3-1）。

除非这位顾客后来能将这些大象卖个好价钱，不然这种购买行为就是愚蠢的行为。价格低并不能保证是一笔不错的交易；一笔不错的交易是指买一件商品，花费的成本比它给你带来的价值（即它的使用价值）或它对于其他人的价值（交易价值）低。如果你知道在套利交易中，其他人会以更高的价格从你手中买走它，或者你更看重其价值而不是价格的话，那么这就是一笔不错的交易。否则，忘了那两头便宜的大象吧！

售货员：800美元一头大象，来一头吗？

顾客：不需要。

售货员：500美元一头怎么样？

顾客：不，我买大象做什么用呢？别开玩笑了，我可是住在公寓里的。

售货员：您太会砍价了，500美元两头怎么样？

顾客：400美元两头，咱们就成交。

图　3-1

## 丢失的明信片邮票

你可曾有这样的经历？试图寄一张明信片，却找不到明信片邮票。面前正好有一卷普通信件邮票，可明信片邮票要便宜些，于是你便去寻找它们。你知道它们就在附近，或许就在另一个抽屉里。

假设你在书桌抽屉里，一堆东西的下面，找到了明信片邮票。其间耗时5分钟，这里隐含的信息是：你每小时的价值只有1.68美元，这比最低工资标准的1/4还低。结果是这样得出的，如果你用一张面值37美分的邮票贴在明信片上，即使你损失了14美分，却节省了5分钟。就相当于出售你的时间，5分钟，14美分，即每小时1.68美元，对某些人来说，这或许是个不错的交易。但对于本书的大部分读者而言，这只相当于做其他事所获价值的1%~10%。换言之，如果你每小时赚200美元，那你只能腾出2.5秒来寻找缺失的邮票。更糟的是，邮票还有已丢失的可能。或许你的同事或伴侣已经把邮票用光了，或者把它们放到“更好”的地方去了。在这种情况下，可能直到邮局邮费上涨，你也没找到那些恼人的邮票。即使有75%的可能性你最终能找到邮票，你寻找的时间必须限定在1.89秒之内。你只能花费这么短的时间！其决策树形图如图3-2所示。

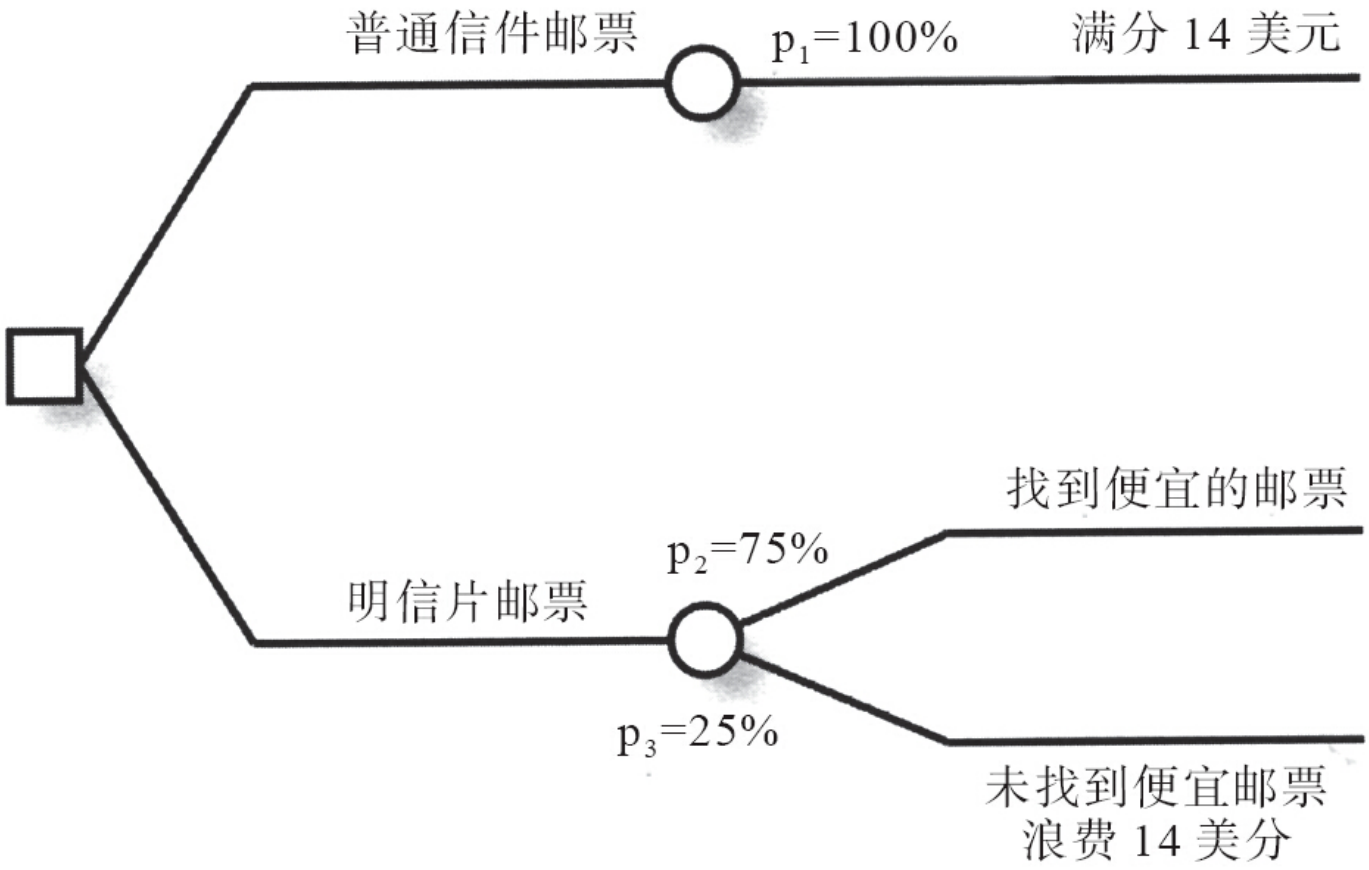


图 3-2

这只是个十分浅显的例子，但它传达了一些重要的理念。这些理念可以应用于生活的方方面面。我们再来讨论一下明信片邮票的问题。解决这个问题，我们将“使用普通邮票”和“寻找明信片邮票”这两个选择赋予等值。“使用普通邮票”的成本是14美分，因为你浪费了一张相对昂贵的邮票。那么，“寻找明信片邮票”的成本也应为14美分。如果找不到便宜的明信片邮票，那么浪费这14美分的概率为25%，即3.5美分（0.14×0.25）。所以，我们需要算出用剩余的10.5美分可以买到的时间。以每小时200美元计算，10.5美分只能买到1.89秒的时间。（0.105÷200×3600）所以，你最多只能寻找1.89秒，就这么短的时间。1.89秒后，你应该立刻放弃，直接将价钱昂贵的普通邮票贴到明信片上，继续你的生活。

## 机会成本

一个周六的晚上，我与家人待在家里，享受休闲惬意的周末时光。我素来喜欢与家人共处，但那次格外高兴。因为那天有人邀请我去参加一个单身派对，我本来也十分想去，但经过权衡，还是决定留在家中。我的“机会成本”就是我因待在家里而放弃的东西，即可能在派对上获得的喜悦。单身派对如果非常有趣，那我为了和家人在一起就放弃了更多。

那么，为何那晚我会因待在家中而感到格外开心呢？因为在我决定留在家中后，得知单身派对推迟举行了。于是，我留在家中的成本立刻降低了。

机会成本就是你因做此事而放弃彼事所引发的成本。周六你原定打排球，踢足球或去海滩，而后来却去电影院看了场电影。确切地讲，机会成本，就是你所放弃的那个你最珍视的机会的价值。如果相对于足球和海滩而言，你更喜欢排球，那么你去看电影所消耗的机会成本就是你赋予打排球这项活动的价值。机会成本存在于我们生活的各个方面。和唐约会就意味着不能和萨米尔或雅各布约会。如果比起萨米尔你更倾心雅各布的话，和唐约会所消耗的机会成本就是和雅各布约会带给你的快乐。

机会成本是成功人士逊色于普通人的少数领域之一。例如，新晋好莱坞的万人迷可能会感到烦恼，因为有十个可爱的姑娘要与他约会，他不知该如何取舍。富有的度假者也许觉得蒙特卡洛的风景更迷人，因为他们去的是法国巴黎。在某个美丽的日子里，开着保时捷911卡雷拉前去海滩度假的司机幽怨地想着，他的法拉利360蜘蛛的性能配置更卓越，穿越山路的表现更佳。

通过增加成本这种方式，机会成本限制了我们在各种情况下的利润，这有些像提高了预期值的效果。因为我们知道，利润就等于收益减去成本。考虑机会成本可以帮助我们选择某时段内最佳的投资。所以，我们做决策时要尽量把机会成本考虑在内。例如：我们喜欢参加各种会议，有一些是免费的，还有一些是相对便宜的。即使现金成本仅仅是100美元，其实际成本却并不只是我们签在支票上面的数目，而要加上我们参加会议所花费的时间。假设我们从事咨询业务，一天可赚取2000美元，那么我们参加会议的总成本就是2100美元。会议组织者可能会把参会价格提高两倍，变为300美元，而这对我们参加会议的意愿的影响是微乎其微的。

类似的推理也适用于州立大学学费增长的问题。假设一所州立大学每年收取学费4000美元并且正考虑在此基础上增收400美元。这10%的增长幅度看似庞大，但我们要知道，对学生而言，读州立大学的主要花费并不是学费，而是学生时间的机会成本。如果一个学生以每小时10美元的薪资做份全职工作而不是读大学，那么在八个月的时间里，读大学的机会成本就超过了13000美元。书费暂且不计，读大学的总成本就是13000美元加上4000美元，即17000美元。所以，当学费增加了400美元时，对学生而言，真正的成本其实只增加了2.4%。所以，不出意外，州立大学学费增长时，并没有很多学生因此辍学，尽管可能抱怨声此起彼伏。抱怨的原因是大多数学生忽视了他们的机会成本，把增加的400美元视为一笔庞大的预算。

机会成本也可以用来解释我们的购买行为。你可曾有过这样的经历，你正在尝试出售一款产品，而同时另一款相似的产品正在免费发放。私立学校就是个很典型的例子。私立学校最好能保证其高水准，因为政府提供了一款相似的“免费产品”——公立学校。它由纳税人资助，本身也价值不菲，但对于学生来说却是免费的。不过，你可能觉得高水平的教育确实值得每年至少5000美元的投资。也许我们在这一点上可以达成共识，但如果私立学校的学费为5000美元，那么它至少应比政府出资的公立教育价值高出5000美元，这样它才有竞争力。假设政府出资的公立教育价值2000美元，那么只有私立学校至少能回馈给你价值7000美元的教育时，你才愿意每年支付5000美元选择私立学校。我们再举一个例子，从水龙头处接自来水喝几乎是免费的，所以瓶装水定价的基础应该是它的相对价值而不是绝对价值。

机会成本告诉我们，在现有选项之外还有其他的好选项可供选择。提前了解这些选项可以降低选择失误的可能性。换言之，孤立地看待一个选项，你也许会觉得它很好，但通过与其他选项相比较，你可能会发现更好的选择。

一个朋友打电话来问你想不想去看最新上映的电影《星球大战》，你一直都很喜欢星球大战系列的电影，而且你当时只是在清理厨房。所以你同意了。运用机会成本来分析，你认为新的选择（去看电影）要比原有的选择（清理厨房）更好。于是，在这春光明媚的日子里，你兴高采烈地出发了。十分钟后，你的另一位朋友打电话过来，转接到了语音信箱。当你回到家时，听到了他的留言，“你好，我们是约翰和巴纳伯斯，我们想知道你愿不愿意去美洲河划皮划艇，如果你听到留言，请尽快回复我们，或者我们1点钟在河边会合。再见！”事实上，皮划艇是你的最爱，是你的生命。假如你要为今天的时间安排按喜好排个序，排在第一位的肯定是同约翰和巴纳伯斯去玩皮划艇。看电影的成本不仅仅只是电影票的价钱、买爆米花的钱，还得加上你其他可选择活动的机会成本。就此情况而言，选择看电影要比整理厨房好，但却不如你的其他选择，比如玩皮划艇。就像歌手肯尼·罗杰斯唱的那样：为了追求卓越，就别害怕把好选择放弃。

关注机会成本也可以在另一方面给予我们启示。一家大型医药公司的机会成本十分高昂，它差点就放弃了一项仅需投资1000万美元成本就可带来50亿美元回报的临床试验。该公司有一款成功的产品就快接近其专利保护期限了，过了截止日期，这款产品将很可能在业内的竞争中被淘汰掉。当然，该公司可以在儿科患者身上进行试验而不是默许这款产品自生自灭，如果试验成功，就可以将专利保护期延长6个月。管理部门对是否应该投资1000万美元进行实验项目犹豫不决，因为还有其他让他们感兴趣的项目。显而易见，这家医药公司不应该错失这样的良机，但管理层由此看到了其他机会的价值并且考虑到了投资障碍。如果你的公司连投资1000万美元即可获得50亿美元回报的项目都要放弃，那么你就真该增加你的整体投资额度了。换言之，如果你

有条件如此挑剔，那证明你投资得太少了。事实上，在全世界范围内，10%~20%收益的投资项目已经足以令人满意。所以，各地的投资者对收益达49倍的企业都垂涎三尺。如果你发现自己的公司处在这样一个令人羡慕的位置，那么你应该吸引更多外资或者借入资金为如此一本万利的投资项目注资。我帮这家公司解决问题时，他们倾向于放弃这个机会，但经过我的分析，他们得以更明智地看待问题，最后还是决定开始实施试验。

## 沉没成本

对众多决策者而言，沉没成本就好比一道难以逾越的鸿沟。比方说，你打算攀登珠穆朗玛峰，并为此付出了多年的心血：参加培训、省吃俭用攒钱等。同时，你还需要获得中国政府的许可，其难度可想而知。几次尝试，都以失败而告终。你曾想过要放弃，但想到自己为此付出的时间、金钱以及努力，你又坚持了下来。你的决定令人钦佩，因为历史上凡有大成就之人，皆为意志坚定者：他们无论面对怎样的困境，都不会轻言放弃。诚然，矢志不移是成功必不可少的要素之一，但你是否想过，高瞻远瞩、勇敢放弃的做法，或许能成为你另一条成功之路呢？昨日已逝，我们何不把握住今天？如果从今天起，一切重新开始，凭借你所拥有的技能和资源，你最想体验或完成的事情是什么？如果你的回答是攀登珠穆朗玛峰，那么你就应该继续坚持你的选择。然而如果你另有他选，而相对而言攀登珠穆朗玛峰并不太重要，你就应当改变方向。换言之，你为进行培训、获得许可而付出的时间和努力，以及所有为此付出的一切都已成为过去（“沉没”），所以已经无关紧要了。如果你的回答是你想攀登珠穆朗玛峰的愿望并不那么强烈，你坚持的唯一理由是唯恐自己之前投入的所有努力会付诸东流，那么放弃吧，事已至此，覆水难收。

下面，我们介绍一位在宾夕法尼亚州卡尔普斯维尔经营古币店的老板面临的困境。连续两年，他都在赔钱。他很清楚卡尔普斯维尔德古币市场很难经营，但他仍然坚持，其结果是，他赔了更多的钱。一位朋友对他的做法颇为不解，便质疑道：“你是疯了还是傻了？”这位老板无奈地答道：“我已经在这个店投入了这么多资金，我不能就这样轻易放弃。”他的朋友考虑了一下他的处境，说：“所以你打算一直投入，直到破产？”5年过去了，这位老板现在会如何面对当时的困境呢？是继续坚持亏本经营，还是选择另谋出路呢？

面对是否要放弃经营古币店或攀登珠穆朗玛峰这种艰难的抉择，许多人认为如果现在放弃，那么他们先前的努力都将付诸东流。我们曾学过，轻言放弃者终难成功，而成功者从未放弃过。然而试想一下，古币店的老板的初期投资已经亏损一空，珠穆朗玛峰的攀登者早年的努力也已前功尽弃。谁才是真正的赢家？是坚持到破产的古币店老板，还是懂得适时放弃转而去从事真正赚钱的事业的人呢？同样，是那位花费毕生的时间、金钱和精力来获取攀登珠穆朗玛峰的许可，却并不真心渴望完成这一壮举的登山者，还是那个懂得适时放弃，转而去尝试自己真正喜欢的挑战的人？今天的成败无法决定你的明天。古币店老板今天已经失败了，这是一个无法改变的事实。但关键在于他明天是成功还是失败。放弃一份失败的事业可以令他拥有充足的时间和资源去开创一番成功的事业。面对一份失败的事业，懂得放弃的人可以改善自己的生活，而拒绝放弃的人终究难逃失败的噩运。决策具有前瞻性，其唯一关注的重点便是如何走向美好的未来。由此可见，面对失败，你只有两个选择：一方面是一个失败的过去和一个同样失败的未来，另一方面，在过去的失败的基础上，获得一个崭新的未来。孰轻孰重，不难抉择。

我们再来考虑一个不同的情况。暴雨来临时，你会仅仅因为你已经制订计划，并且已支付了订金而去参加野营吗？在下面的决策树形图（见图3-3）中，你有两个选择：冒雨去野营或者待在家里做别的事情，无论如何，你都要支付订金。此外，无论每个选择会有什么样的好处和坏处都相互抵消掉了。

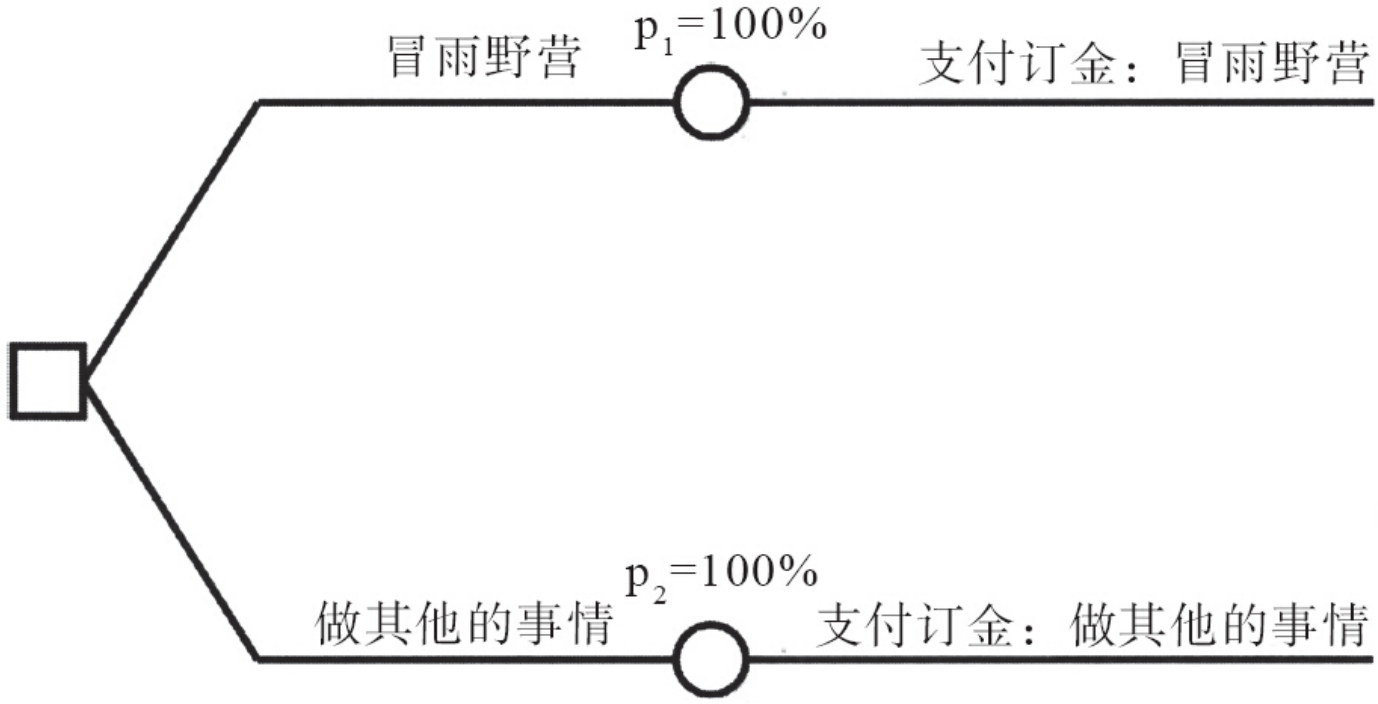


图　3-3

为了破解这个决策树形图，我们将两者进行比较。冒雨野营比做其他的事情更好吗？运用简单的代数即可让我们忽略定金，因为等式两边都有这一项，可以相互抵消。所以，定金是个不相关的因素。以下是简化的决策树形图（见图3-4）。

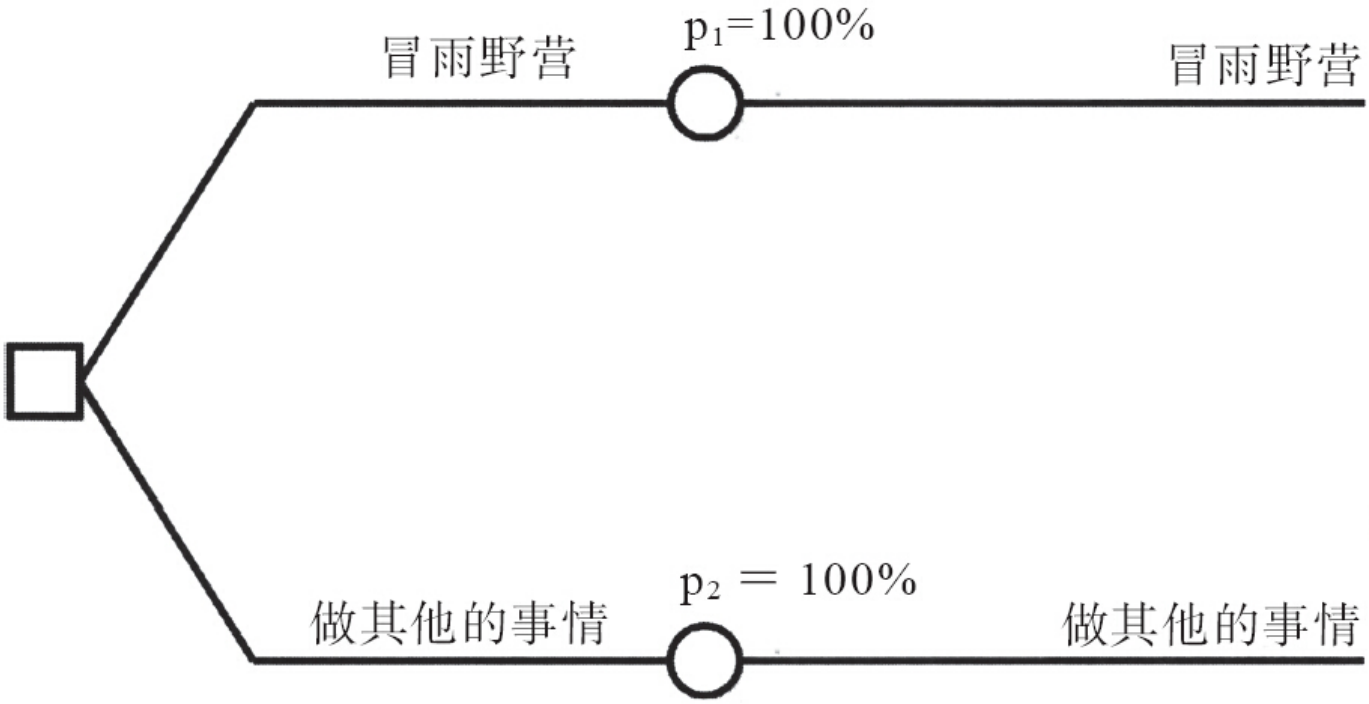


图　3-4

在经济学入门课程上，大多情况下教授们会告诉你，沉没成本和理性行为并不相关。但是，经济学教授们很少会去区分令沉没成本相关的两种明显错误的方法。其一是在投资之后，即使获利前景黯淡，仍继续投入大笔金钱（或者时间，以及其他任何有价值的东西）。一个朋友曾经告诉我（大卫），他的婚姻生活很糟糕，而且他经过多年的努力尝试，仍然无法有所改观。尽管如此，他却不乐意放弃这段婚姻。我进一步询问他细节时，他承认说自己以前其实也知道，不管怎么努力，这段婚姻都不会幸福的。但问题是，他还是想继续维持这段婚姻。这和之前我们讨论的古币店的例子如出一辙，人们总是想尝试通过努力，使沉没成本“浮上”水面。我们可以这样总结这个错误：由于之前所做的投资或者花费的气力，人们不愿放弃本应该放弃的东西。第一种

沉没成本可以称为“他死了，吉姆”沉没成本。这句话是科幻电视剧《星际迷航》中的一句著名台词。每当船上的医生“老骨头”检查一个刚刚死去的船员时，吉姆船长都在旁边目不转睛地看着。而这时候，医生就会说这句话来正式宣告某个人的死亡。这些成本已经死了，就连神医“老骨头”也无法让它死而复生。所以，我们只需要承认其沉没的事实，继续前行。

但针对沉没成本的错误做法却不止这一种。另一种方式发生的频率不太高，但一样会带来巨大的损害，那就是假装沉没成本没有沉没，未来还继续存在。大约在15年前，我（大卫）去拜访一位经济学家朋友，帮他装修房子。他决定在一扇窗户缝中加一些密封条，于是我们开车去了当地的一家五金店。他找到了自己想要的东西，但失望的是，售价是10美元，而不是他期待的6美元。我们进行了下面的对话：

杰克：我们走吧。我不想为这点儿东西花10美元。以后有时间我再去别的五金店看看。

大卫：等等，杰克。这样做不合理。你的行为已经表明，窗户密封条对你的价值至少是10美元。

杰克：怎么讲？

大卫：你特意开车10分钟才到达这家五金店，所以往返的路程就是20分钟。假设你的时间价值至少为1小时12美元（我相信这是毫无疑问的），那么你往返这家五金店花费的时间成本就是4美元。你愿意花费的时间成本4美元加上你愿意花费的现金成本6美元，两者相加之和就是这家五金店密封条的卖价10美元。现在，你已经到了五金店门口，到达这里的时间成本已经沉没，而除非你准备住在这家五金店，从这儿回家的时间成本也已经沉没。所以你应该忽略这些成本，将窗户密封条买下来。

杰克同意我的分析，但还是不愿意买下密封条，即使他日后还得再出来一次，再投入4美元的时间成本。想不支付10美元的唯一方法就是在他办其他事情的途中恰巧路过五金店，而那里窗户密封条的卖价为6美元。

当你准备去银行、邮局或者商店办业务，可到达时却发现人们在排长队等待时，你是否也犯过这类沉没成本的错误？你可能会决定换个时间再来，希望那时排队的人少一些。即使你的预测是正确的，换个时间再来后队伍确实短了许多，但基本可以断定你做了错误的决定。为何这么说呢？因为你已经花费了到达那里的所有成本，因此，如果你决定日后再来，必然要再次花费这些成本。如果考虑到这些成本，你往往会得出结论：现在排队花费的时间要少于晚些再来所需的时间。因此，最好的决策是站着排队。当然，在这种情况下，另一个英明的决策是随身带一本书或者杂志，这样就可以有效地利用排队等待的时间。同理，如果你现在离开，以后再来，要避免往返路途成本的唯一方法就是在办别的事情的时候顺便来一趟。

在我（大卫）读十年级时，在我们高中那所藏书少得可怜的图书馆中发现了巴特利特编纂的《名言金句》[27]。由于它属于参考书，不允许我们外借，于是，一天放学后，我就待在图书馆里，细心地研读这本书，并将一些经典名言手抄下来。直到今天，我仍觉得那是我在校学习的11年中最有成效的两个小时。40多年后，我发现自己还经常援引那天学到的佳句。其中许多佳句出自18世纪的著名英国作家塞缪尔·约翰逊（本书第2章中我们曾引用过他的名句）。

那天我手抄下的一句名言解释了针对第二种沉没成本的应对方法。有人问约翰逊一部戏剧是否值得一看，他回答道：“是否值得看？是的。但是不值得去看。”他的意思是，一旦你买好了票，租好了马车，又花费了时间到达了剧场，我们要考虑的相关成本就变成了你的时间的机会成本。约翰逊认为观看戏剧的价值要超过这些成本。因此戏剧是值得一看的。但是，他另一方面的含义是，如果你提前知道了戏剧的质量，也许就不值得去买票、梳妆、雇保姆照看孩子、坐车去剧院了。我的一些学生将这条名言概况成：“等到视频出来的时候再看。”

有趣的是，两种涉及沉没成本的错误思考方法都在20世纪80年代末有关B-1轰炸机的国会辩论中涌现出来。支持者认为如果现在放弃研发B-1轰炸机，则会浪费已经投入到研发工作中的数十亿美元。可是，当然了，这些成本已经沉没，基本上是不相关的了。一些反对者则认为，已经投入到B-1轰炸机上的钱，再加上未来的预期花费，则不值得再继续投入B-1轰炸机了。但他们错误地将这些成本认为是还没有承担的成本。事实上，大部分成本已经发生了，就连这些反对者也会承认，B-1轰炸机的价值要大于预期的未来成本，因此应当研发。

上面描述的第一种沉没成本，如前所述，我们可以称之为“他死了，吉姆”类型。我们无法将投入到B1轰炸机上的钱拿回来了，所以，让我们面对这个事实吧。而第二种沉没成本，则可以叫作“活死人之夜”[28]成本，因为即使这些成本已经死去并被埋葬，它们还会在半夜三更回来吓唬我们。即使B-1轰炸机的成本已经花掉了，这些人仍然将它视为活的、可支配的成本，认为

它是成本分析或利润分析的相关因素。

在前几段中我们提到，沉没成本与理性行为并不相关。其实，这一观点并不是完全正确。沉没成本的确会影响我们。我们可以从已经发生的成本中学到一些经验和教训，发生这些成本的过程改变了我们，让我们面临新的情况，为我们带来新的机会。我们认为，人们之所以将沉没成本纳入决策过程中，这一点是最主要的原因。例如，我（查尔斯）在国家航空航天局担任了七年的科学程序设计员。最后我回到斯坦福大学的研究生院，研究一些我认为更有趣、更重要的科目。但是，我是否承认并接受我的“沉没成本”，改弦更张，一切从头开始了呢？不。我衡量了自己的工程学背景，选择了一个我的技能有用武之地的专业。决策应该具有前瞻性。我的方法是，在已知我已拥有坚实的工程学和经济学基础的情况下，询问自己应该选择哪个职业。

有意思的是，沉没成本、决策分析（参见第9章“警探哈里的决策分析”）和思考边际量（参见第2章）这三个概念是相互关联的，它们使用的是同一个视角。既然我过去的成本都已经沉没了，现在应该采取的最佳行动是什么？思考边际量也会得出同样的结果，因为其关注的焦点是下一个增量。下一个增量忽略过去发生的事，所以绝对是具有前瞻性的。决策分析也总是向前看。所有这三个技巧都揭示了同一个思想。它们使用不同的语言和方法，但都要求我们思考下面要发生的事情，不让我们向后看（沉没成本），或者去考虑已经确定无法改变的因素（思考边际量）。

## 价值是主观赋予的

许多人认为，“价值”是事物固有的客观属性，但事实上，这是一种错误的观点。19世纪后叶，一个重要的经济学理论认为，事物的价值具有主观性，它不仅取决于事物本身，也同样依赖于赋予其价值的人。20世纪经济学领域取得的大部分进步都要归功于这一理论。[29]价值并不单单指事物本身的功用，而在于人们如何看待它的功用。根据一个人为某种事物赋予的价值，相比于事物本身，我们了解更多的其实是这个人（见图3-5）。

图　3-5

让我们以水为例，我只要打开水龙头就能放出一加仑的水，这需要花费我一分钱的水费。可是换一种情况，如果我刚刚从死亡谷[30]徒步旅行回来，又热又渴，那我就愿意花100美元来买一加仑的水。再来考虑第三种情况，如果晚上下班回家后，我发现家里的排水泵坏掉了，地下室里充满了水，那我就会花100美元去排水。同样是水，在不同情况下，它对我的影响以及我赋予它

的价值却迥然不同。因此，具体情况对事物的价值有很大的影响。在第一种情况下，我没怎么把它当回事儿。在第二种情况下，炎热缺水的状态让我对它迫不及待。而在第三种情况下，水太多所以我只想将它处理掉。

正是人们的需求、利用、喜好以及流行风尚决定了市场上各种商品的价值，而这一点却常常被人们所忽略。简言之，在商家提供的各种商品中，我们能买得起哪些、愿意买哪些，才是真正决定商品价格的因素。世界上没有一成不变的生活，所以事物的价值也会随着变化。如果你花5000美元买来的古董书桌第二年就升值到20000美元抑或贬值到1000美元，这不足为奇。当然了，要是它不幸赶上了地下室漏水，那情况就特殊了，因为你还要花50美元来找人把它拖走。

人们对于资源回收利用的认识也存在着这样的错误。在很多人的心中，回收利用资源就像是某种神圣的使命，无论在怎样的条件下，我们都应该那样去做。可是我们回收利用资源的初衷又是什么？不就是为了设法节约资源并减少污染吗？可问题在于，回收利用资源的过程本身也在进行着能源的消耗。人们在判断是否进行资源回收利用时，往往没有将一项最重要的资源计算在内，那就是你对废物进行分类整理所耗费的时间。如果你的时间价值大于那些回收物品的价值，那你每一次的回收利用都会造成社会的经济损失。既然如此，循环利用岂不是莫大的浪费！我们并不了解回收品的市场价格，也不太清楚那些被我们丢掉的垃圾有多少价值，许多人进行回收利用可能只是出于习惯，或者可能受到身边同龄人的影响，也可能仅仅是想做一件正确的事。

我（查尔斯）有个朋友，他进行废品回收利用的做法已经到了极端的程度，而他自己也因此吃尽了苦头。他一直费尽心思地将废木板里面的钉子拔出来，以便今后盖房子的时候重新使用。这个过程所需的工作量可不容小觑——他需要先找到钉着钉子的木板，拔出那些钉子，再把它们弄直以便再次使用。有些钉子原本已经锈蚀或是不够结实，经过一番折腾几乎就粉身碎骨了，因此最后还要清理它们。生命中的快乐时光就在他“保护地球”的过程中一点点流逝了。鉴于他的目标和现实条件，难道他没有更好的方式来利用自己的时间吗？

## 生命真的无价吗

几年前，福特汽车公司销售过一款名为“平托”的汽车，可能你父母或是你自己就买过这款车，也说不定你的哪个朋友就和我一样，买过一辆难看的棕色平托（大卫的一个朋友开过一辆蓝色的，也很难看）。这款汽车的操控性和加速能力都不太好，但这并不是令它臭名昭著的真正原因，真正让这款车走向没落的，是一个潜在危机——当汽车尾部发生碰撞时，螺栓可能会被气压强行压入油箱，从而使汽车变成一个巨大的燃烧弹。[31]

人们因此可能被烧伤，严重者甚至会死亡。随后，受害者们纷纷向福特公司提起诉讼并索赔数百万。就在大家纷纷寻找证据的时候，福特公司的一则内部通知闯入了众人的视线。大家从中了解到，福特公司以前不仅已经认识到这个问题，更可恶的是他们很清楚应该怎样去补救。而且，补救措施其实既不费钱也不费力，只要在螺栓上覆盖一层橡胶层就可以保证油箱不被刺穿，成本只需11美元。可是，公司经过成本效益分析，认为不值得投入保护装置，于是否决了这个计划。听闻这些信息后，公众变得更加恼怒。毕竟，当初他们只知道福特了解过这个问题。而现在，在利益权衡之中，福特竟然为生命标出了价码，通过分析车辆起火的可能性并根据他们对生命的估价，福特得出的结论是：11美元的维修费太高了。[32]这听起来或许很荒唐，就算是福特的决策者也不会认为人的生命还抵不上区区11美元的价值，然而问题在于，福特需要在数百万辆平托车上，每辆多投入11美元的成本，来避免大约360起死亡和重伤。而大多数的平托车主，超过99.9%的买家，都不会遭遇这样的事故。

在那之后，通用汽车公司也陷入了类似的境况。1979年，雪佛兰迈锐宝的一次撞车事故导致了6人重伤，对此，洛杉矶的一个陪审团宣判通用支付给伤者的补偿性赔偿为1.07亿美元，罚金0.48亿美元。1973年，通用曾经做过研究，对于事故伤亡向通用公司索赔的金额进行过估算。这项研究直接影响到了陪审团的审判结果。裁断结束后，首席陪审员科勒曼·索顿说：“我们一致认为，他们既然不重视坐在车中的生命，就应该承担责任”。[33]

通用汽车公司的内部通知这样陈述道：尽管主观上我们认为生命无价，但是支付与燃油火灾相关的意外伤亡索赔款（每人20万美元）要比预防的成本少很多。为防止发生意外死亡的状况，通用公司需要为每辆车增加平均8.59美元的成本，而根据预算，支付索赔款只相当于每辆车增加2.40美元的成本。没有人知道这则内部通知是否真的在通用公司内部流通，是否对后来通用汽车的设计产生了影响，但它正是原告律师所需的确凿证据。不过，我们不清楚通知上所说的“8.59美元”是否适用于雪佛兰迈锐宝这款车型，也不清楚凭增加的区区8.59美元能否避免这场事故中的火灾，因为大火是由另一位酒驾司机高速追尾所引起的。

我们的生命真的无价吗？这样说来，谁还会去工作，将无限宝贵的时间浪费掉去赚钱呢？倘若生命是无价的，其中的每一部分也自然应该是无价的。我们的一生大概由50万个小时组成，无穷大除以50万仍然是无穷大，那岂不是意味着，老板每小时需要付给我们的薪水必须无限多！那样的工资单和纳税表格一定很有意思。但是，在现实的劳动力市场中却并没有发生这样的情况。看来，尽管我们主观上都觉得生命无价，可是实际行动却没有贯彻这一理念。

既然这个洛杉矶陪审团对通用汽车公司不满意，我们假设出现了另外两家与他们的理念一致、合他们胃口的汽车公司——“不知情国际汽车公司”和“无瑕疵汽车公司”，这下陪审员们应该支持吧。

“不知情汽车公司”清楚地懂得这样的道理，一旦他们意识到汽车设计上的不足，出现事故时就要承担责任。所以公司政策是干脆不寻找任何缺陷，即便问题出现也自动忽略掉（见图3-6）。

由“不知情汽车公司”生产出来的汽车，相信洛杉矶的陪审员们也不想买吧。尽管谚语说人生难得糊涂，无知便是福，但要生产安全的汽车，可丝毫含糊不得。如果你拒绝承认问题的存在，又何谈解决问题呢！

汽车工程师：“嘿！我刚刚发现我们这款新型轿车有一个大问题！”

经理：“你难道不知道讨论汽车缺陷是违反公司规定的吗！”

汽车工程师：“我知道，可这问题真的很严重——一旦司机使用CD播放器，车轮就会脱离车身，刹车也会跟着失灵！”

经理：“（用手指堵住了耳朵）啦啦啦啦，我听不见你的话。啦啦啦啦啦啦啦，你刚刚说什么？啦啦啦啦啦……”

图　3-6

相比之下，“无瑕疵汽车公司”则高度重视汽车的安全性。和那些陪审员一样，他们为生命赋予了至高无上的价值。在他们眼中，任何试图将生命与金钱等价的行为都是冷酷无情、工于心计的做法。

汽车工程师：“我意识到一个问题，理论上讲，我们的车有可能在停车的时候被倒下的树砸中。若是车子里面恰好有人而树又很粗壮，那人就有被砸伤的可能性。”

经理：“如果重新设计，每辆车需要增加多少成本？”

汽车工程师：“每辆车大概要花费800美元。同时，我们新车上市的时间至少要延期4个月。”

经理：“你难道不知道‘不允许任何问题存在’是我公司恪守的原则么？立刻组建项目小组开始改良。”

汽车工程师：“还有一个我不知道该不该问的问题，我们生产的汽车与火车相撞的概率虽然很小但还是存在，若是改良的话，每辆车要花费10000美元成本，而新车上市时间要延期10个月，依您看……”

经理：“去改良吧！”

汽车工程师：“另外，太阳耀斑导致死亡的可能性有一万亿分之一。如果对此改良，每辆车大概要花费20000美元，需要等待10~20年的时间。您看……”

经理：“去改良吧！”

汽车工程师：“那您看这个问题呢……”

经理：“去改良吧！”

汽车工程师：“还有这个问题……”

经理："不用再问了！！只要有问题就去改良！"

由"无瑕疵汽车公司"生产出来的汽车，洛杉矶的评审员们是否愿意拥有呢？答案应该是肯定的。不过问题在于，汽车因为各种改良耽搁的时间实在太久，就算他们想买恐怕也没有机会了。退一步讲，就算经历了漫长的生产线后这样的汽车终于问世，高额的生产成本也会令它售价数百万，所以他们也买不起如此昂贵的车。

至此，故事还未结束。想象一下，按照洛杉矶陪审团"生命无价，安全第一"的信条，倘若所有的汽车公司都开始像"无瑕疵汽车公司"那样吹毛求疵，对任何风险零容忍，那么，为我们这些普通群众研发的车将会全部停止生产。这可不是什么好事，如果真是那样，你、我加上那些陪审员，我们只能去开前文中提到的1974年的福特平托和1979的雪佛兰迈锐宝那些老古董。汽车市场将不再有任何进步，我们现有的汽车越来越破旧，安全性越来越差，到时候，就像古巴首都哈瓦那大街上的景观那样，放眼望去整条街就像一个老式汽车的博物馆，全是老掉牙的汽车。毋庸置疑，这绝不是最好的办法……可是，这又能怪谁，你又能去控诉哪家公司呢？

倘若我赋予生命至高无上的价值，生活应该是怎样一幅景象呢？那样，没有任何其他价值可以和我的生命相提并论，任何可能致伤致死的事都太过冒险，所以不该尝试。我会买最好的自行车头盔，然后戴着它走到车库，去看车库里的自行车，只是永远都不会"冒险"去骑！我会雇两名医护人员，除了我洗澡的时候，他们要和我形影不离。（不过，我也很担心洗澡时可能会发生意外。）我会限制自己不和那些携带病菌的人接触，也不会去坐车，更不可能去碰皮艇、滑翔机之类的危险装置。我会健康饮食，合理锻炼，看许多电视节目。我会读书看报，在电脑前工作。但是我绝不会去跳舞，游泳，坐飞机，喝啤酒或者打高尔夫球。当然，在日常生活中，我们实际上做过很多这样的事情。看来我们对自身价值的评估比较客观，并没有为自己赋予至高无上的价值。

还好"不知情汽车公司"和"无瑕疵汽车公司"还有一个竞争对手——"好帮手汽车公司"。它会担当你的代理人，考虑到你的种种情况作出决策。设计车门的时候，他们本来可以让人们像影片《正义先锋》[34]那样从车窗爬进去，可他们没有那样做，而是安了四扇质量很好的车门。他们本来可以不安车尾的后备箱而为你的汽车塞上一个25马力的发动机，可他们也没有那样做，所以你现在才能轻松地拉着货物在小镇中穿梭。作为你的代理人，"好帮手汽车公司"擅自作了数千个汽车细节上的决定，而这些我们是没有任何发言权的。如果你中意他们所做的决定，那你可以马上去汽车经销商那里，以合理的价格买到一辆属于自己的车。

不知道在"好帮手汽车公司"的理念里，我们的生命价值几何。我们猜测那应该是一个恰当合理的数值。无论如何，生命绝非一文不值，却也未到至高无上、无价的地步。[35] [36]

说得极端一点，那些认为生命无价的人会为保护一条生命而搭上全部的国民收入。换句话说，为了拯救一条生命，我们都会变得非常贫穷。可讽刺的是，贫穷又是导致死亡的一个重要因素，吸烟、驾车、谋杀、火灾和飞机失事造成的死亡人数加在一起也没有贫穷造成的死亡多。[37]那样，就会有更多的人死去。我们一直都希望生活应该是我们期待的样子，可在现实中，只有清醒地看到生活的真实样貌，我们才会成为人生的赢家。不要再盲目地宣称生命无价，这种极端的想法会使人生的精彩大打折扣。只有为生命赋予一个合理的价值，我们的生活才充满色彩。

问题就在于，那些对汽车的绝对安全性据理力争的人，并没有认识到我们很多情况下需要在各个利益间协调平衡，权衡折衷。他们总是在奢求一个完美的世界，也许这没有错。只是，纵然我们可以过上最好的生活，又有谁能保证最好的世界就一定是完美的呢？（这个话题我们会在本书第8章"现实与幻想"一节中进行更深入的探讨。）

## 生命微耗与现实生活中的安全性决策

在这场“为生命赋值”的讨论中，不知你是否注意到了一个微小却不容忽视的问题。假设你知道自己的生命价值1000万美元，不久后一个陌生人带着一张面值1000万的支票来找你，他愿意把这张支票给你并给你足够的时间存入你的银行账户，然后……杀了你。“等等！”你会想：“要是我连命都没了还怎么享用这笔巨款呢？”不错，你无福消受。或许你的子孙可以“帮”你享用，可他们的享乐建立在你如此巨大的付出之上！如果这就是你想要的结果，可以啊！不过大多数人应该都不会做出这样的牺牲。是的，这仅仅是个假设，可这样的练习让我们对生命有了新的思考。尽管不大可能有陌生人真的带着千万巨款来买走你的生命，不可容否认的是，我们每天所做的成千上万的决定也正是在一点点地售出自己的生命。斯坦福大学的罗纳尔多·霍尔德提出了“生命微耗”的概念。所谓“生命微耗”，就是你在尝试冒险活动时所对应的单位生命成本。生命微耗是百万分之一的死亡概率。[38]因此，虽然你不会用你的全部生命去换取千万财富，却可能为了10美元消耗百万分之一的生命。这样，你的每个“生命微耗值”就是10美元。

你会为了买一辆更安全的车花更多的钱吗？你会有意识地挑选附带安全保护装置的电锯吗？从得梅因去坦帕湾，你会选择驾车还是乘坐飞机呢？骑自行车的时候你会戴头盔吗？比起上文中“巨款换生命”的例子，这些大大小小的决定更加贴近生活，生命微耗的概念也更具实用性与启发性。以买车为例，在重量不足2500磅的轻型汽车中，每年的事故率高达109起/百万车次，而在3500磅的重型汽车中，每年的事故发生率仅仅为53起/百万车次。[39]如果我们按每辆车年均行驶1万英里来计算，那么轻型汽车每行驶一英里，司机的生命微耗值为0.0109（按照生命价值1000万美元的标准计算），而驾驶重型车的司机，对应的生命微耗值则为0.0053。如果驾驶总长为10万英里，那轻型汽车司机的安全成本就是10900美元（1090个生命微耗乘以每个生命微耗的价值10美元），而相比之下，重型汽车司机的安全成本则仅仅为5300美元。毋庸置疑，购买和驾驶重型汽车的确需要更多成本，但是，如果在其他条件同等的情况下（暂不考虑重型汽车驾驶的舒适度、宽敞的后备箱，以及巨大的耗油量等因素），单单从安全性这一点来看，它就要比轻型车多值5600美元。

下次当你想购买具有潜在危险的产品或服务时，不妨试试用“生命微耗”的概念进行分析，根据具体情况来帮你做出英明的决策。总之，我们不会出售自己全部的生命，但我们每一天都面临着大大小小的风险，而这些风险也实实在在地消耗着我们的人生。“生命微耗”的概念则帮助我们将模糊的“消耗”量化到了具体的数值。

## 你的时间价值几何

提起价值，首先出现在我们脑海里的应该是“时间”二字，因为它才是最珍贵的资源。我们在前文中探讨过，生命的价值并非至高无上，无穷无尽，因此它应当有个有限的、确定的价值。可生命究竟价值几何，这个问题着实困扰着许多人。一旦你弄清楚这个问题，许多其他问题也就迎刃而解了。例如，“要不要雇个园丁来修剪草坪？”“要不要为了多赚100美元去加班？”“要不要回收利用玻璃瓶子？”这些问题再也不会让你感到纠结和困扰。

想弄清楚你的时间价值可不是件简单的事，根据所做的事情不同，你的时间价值也会随之改变。于是，这个问题往往变得十分复杂。在一段时间内，你所做的事情既会耗费成本也会带来收益，而劳作的过程中的收益或享受只能通过你过去的经验以及内省来了解和认识，比如，“你喜欢还是讨厌除草？有多喜欢（多讨厌）？”“你喜欢逛街买衣服吗？有多喜欢？”“别人要花多少钱才能雇你来清洁下水道或是为一颗125英尺高的杰克松剪枝？”或者“你愿意花多少钱去参加你心中最愉快、最有收获、最有意义的活动？”

收益的多少取决于我们进行的具体活动，它需要通过自我反思才能变得明朗。相比之下，想了解耗费的成本倒是容易得多，只要根据你拒绝的工作机会就可以计算出来。假设你是一名律师，每小时收费500美元，如果你本可以再工作一个小时却选择放弃，我们的结论就是，那额外一个小时的价值一定超出了你的薪资（税后300美元）。哪怕你将那一小时“浪费”，去看电视或

者去翻看你永远都不会购买的完美四驱陆地巡洋舰的分类广告，那一小时的价值都一定大于300美元，否则你为什么不去工作呢？

因此，律师事务所前的草坪就不要自己修剪了，花钱雇园丁才是更好的做法，毕竟园丁每小时的工资远远低于你每小时300美元的薪水。这就是经典的“自制vs.外包”理论，如果自己做比外包还要贵，那就应该选择外包。可能你的业务进展有些缓慢，每周会有一些空闲的时间，就算这样也不要用那些时间去剪枝。你应该去做一些拓展业务的工作：联系客户、与合作人交流、读书、上课、整理办公室，或者研究新的案例……雇园丁仍然是更合算的做法。

如果你是每周工作时间一定的工薪阶层，衡量你的时间价值则要稍麻烦些。一个简单的方法是用你的年薪除以工作的小时数，计算出你的平均时薪，再将得到的结果与1减去边际税率的差值相乘。假设你的联邦边际税率为25%，州边际税率为7%，你的时间价值就是每小时的时薪乘以0.68。所以，你额外工作的成本一定不能少于这税后的净工资，这与现货市场的价格都要比长期合同规定的价格高一些是同样道理。其实，即使你是领取固定工资的劳动者，也等于间接地拒绝了晚间或是周末工作的能够带来收入的机会。

既然时间如此宝贵，我们在决策时就应该把时间价值作为一个重要因素来考虑。比如“从萨克拉门托到圣地亚哥是乘飞机还是开汽车”的问题，在权衡了自己对自驾和坐飞机的喜好之后，剩下的就是经济问题了。尽管乘飞机要多花掉120多美元，可这应该是更明智的选择，因为往返的路途会为你节省大约12个小时。你一小时的时间价值至少要超过10美元吧？[40]

简言之，你的时间价值取决于你自己决定的衡量标准，你做了什么又放弃了什么，时间价值则据此计算。此外，它还涉及供给、需求以及个人喜好等因素。或许你的时间价值要比你目前的认知更多，但无论如何，它绝不是无限的。

## 本章小结与思考

本章主要围绕“价值”展开讨论，因此只有仔细思考它的内涵，才能理清思路。我们所做的事情是否值得，最终都要根据其“价值”来衡量；我们在为什么目标而努力，究其本质也依然是“价值”。然而，并非所有“价值”的意义都停留在物质的层面上。当你弄清楚什么是有价值、为什么有价值时，才能做出更明智的决定，向更好的方向前进。在我们讲的第一个故事里，那位顶级经济学家觉得不值得为一瓶药多花几美元，可事实上，一个高效而愉快的晚上远比那几美元有价值，还好他的朋友意识到了这一点。当然，作为“顶级”经济学家，他本应认识到那个层面。第二个故事里，许多人认为是库存的短缺导致了搔痒娃娃不菲的价格，这的确没错，可这种稀缺只是暂时的，因此高价也维持不了多久。

合理地评估价值能够帮助你判断哪些是值得进行的交易，也可以帮你决定要不要以浪费时间为代价来省钱，比如花时间去寻找一张更便宜的邮票。这些例子的确都是琐碎的小事，但无论事情大小，其中蕴含的道理都是一样的。

“机会成本”是衡量价值的一个重要方法，它是指由于放弃其他可能机会而产生的成本，既包括物质方面的收益，也包括精神方面的收获。需要注意的是，当我们计算成本时，不能将沉没成本计算进来，因为它已经发生了，或者说已经沉没了，因此不应该影响我们的决策。本章中，我们讨论到价值是人们主观赋予的，不同人有不同的价值观念。因此从一张书桌到珍贵的生命，不同人赋予的价值截然不同。你最重要的资产是什么？毫无疑问，是你的生命。那是否意味着生命具有无穷的价值呢？很明显，你的行为并没有对这个问题给出肯定的答案。一方面，你并没有小心翼翼地保护它，规避任何有危险性的活动；另一方面，你也没有为生命的各个组成部分，即每一天、每一小时，赋予无限的价值。在本章最后，我们讨论了时间价值。你的时间价值决定了你到底该身兼二职还是尽情去享受一个美好的夜晚。我们只有仔细思考价值，才能做出明智的决定，向更好的方向前进。

# 第4章　探究变量

任何物体在不受任何外力的作用下，总保持匀速直线运动状态或静止状态，直到有外力迫使它改变这种状态为止。

——牛顿第一运动定律

你可曾经历过下面的对话？你对朋友说Hunky Chunky薯片公司的股价在过去6个月内翻了一番，他解释道：“那是因为人们喜欢薯片，喜欢得几乎成瘾。”也或者当你评论说今年美国棒球职业联赛的观众远远少于往年的时候，你朋友的解释是，“棒球职业联赛太无聊。”（见图4-1）

图　4-1

事实上，你朋友的解释没有任何意义。如果人们这么喜欢薯片，难道他们去年不喜欢吗？为什么薯片公司的股价只在过去的

6个月里如此飙升？如果棒球比赛这么无聊，为什么去年会有那么多观众？为了解释某个变量的变化，你要寻找的不是恒定不变的因素，而必须是其他变化的因素。到底是什么改变了？是今年棒球手的连连失球令观众不悦？是票价上涨了？还是人们喜欢上了其他体育项目？你所观察到的变化一定是有原因的。解决问题的诀窍就是找到关键的变量，而不是那些基本的、不变的因素。我们觉得棒球也许不那么令人激动了，或者人们最近才真正体验到薯片的美味。薯片和棒球时而受欢迎时而不受欢迎，这也完全可能。不过那样的话，受欢迎程度本身就是变量。

## 坏了的烤架

几年前，我（查尔斯）给我的烤架安装了一个新零件。燃气管线的承口端和插口端不是永久连接，而是设计成滑动式插入连接，中间还留有缝隙。可是新零件看上去有一个问题，插入的部分太短了。这令我有些不安，担心紧挨着热烤架附近的燃气有可能泄漏。

我的担心有些多余，烤架一直很好用。直到有一天晚上，烤架的底部突然变得像喷灯一样。我马上关了燃气。几天之后我又调试了一下，结果还是一样。火苗都在烤架的下面而不是在烤架的里面。这样既没办法烤汉堡，又可能有生命危险。于是，我得出结论：零件一直都有问题，现在我应该去买适合的零件（见图4-2）。

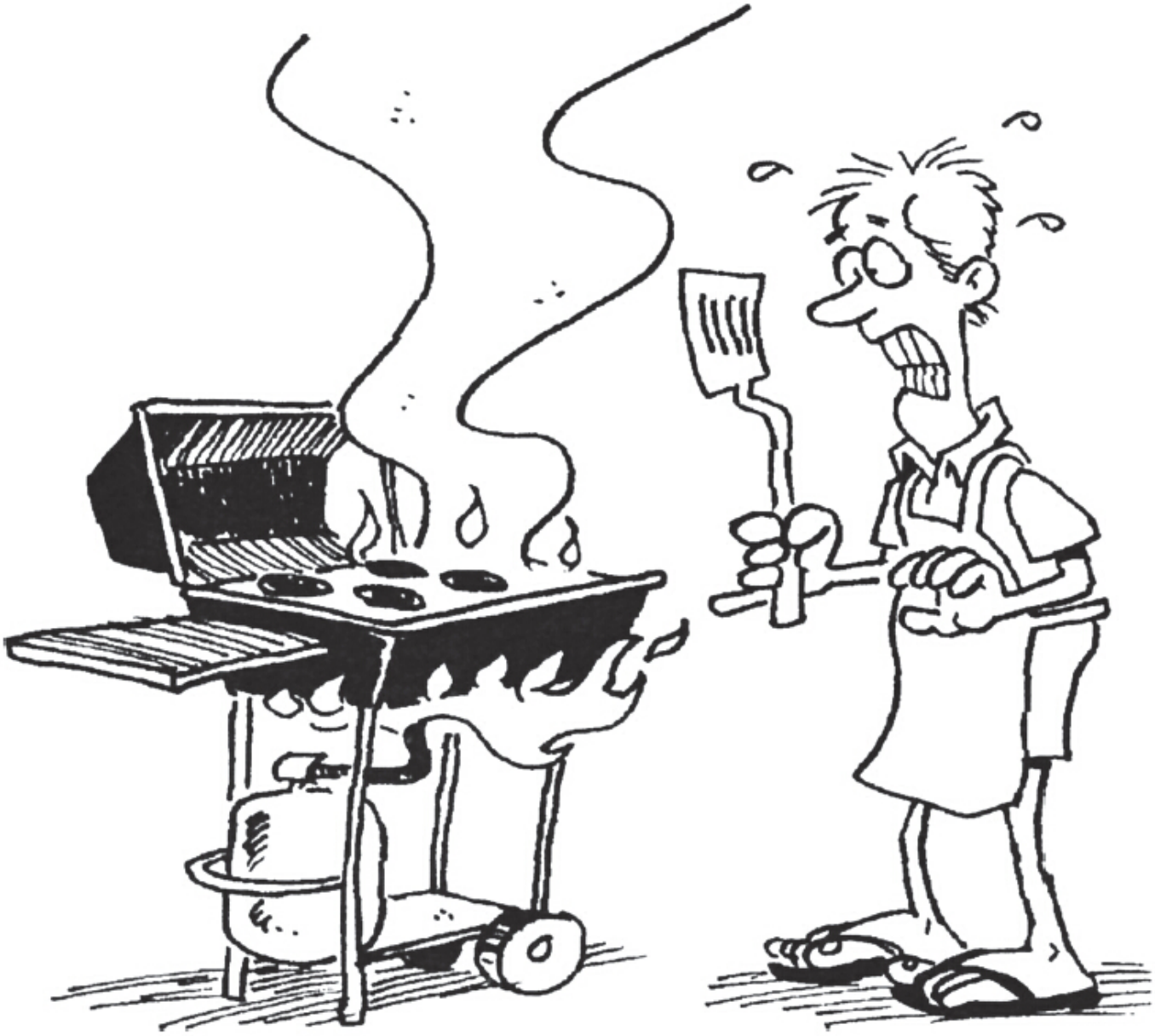

图　4-2

出售烤架的商店老板耐心地听我讲完，然后问我是否清理过零件。“啊？什么？”我很惊讶，“清理零件？”“之前这些零件好用吗？”他问。我说，“是的，好用。”他拿出一个长长的、扁扁的刷子伸到了烤架的里面，掏出了大大的一团蜘蛛网和其他黏糊糊的东西。尽管我一直觉得烤架的个别零件有点儿短，但不管怎样，它还是工作了5年。当烤架最终出问题的时候，我确定那是因为零件的长度，而不是其他的原因。但是，它确实工作了整整5年。而我并没有去探究变量。显而易见，某个变量使它停止了工作，而这个变量并不是零件的长短。这样简单的软管组装能有什么变化呢？现在我知道了，是灰尘、黏糊糊的脏东西和蜘蛛网。

## 美国航空航天局的代码

我在美国国家航空航天局艾姆斯研究中心做程序员的时候，我的软件小组常常会遇到下面的情况，久而久之，这成了我们小组内的笑谈。很多航空航天局的科学家为风洞试验和流体动力学模拟写程序。他们经常来到我们的办公室，询问我们这些软件专家为什么他们的代码不运行。他们会解释说，自己的软件程序一直都运行得很好，然后却不知什么原因停止运行了。他们一直在

找原因，所有的可能都解释不了，于是只好来寻求我们的帮助。他们似乎在期待我们告诉他们线路因为某种原因坏掉了或者操作系统不受控制了，因此VAX[41]小型电脑或者CRAY巨型计算机今天无法运行。

但是，原因总是同一个：经过询问，他们会承认曾经自己改过代码。他们会恼火地说：“但我仅仅改了一行代码啊！”显而易见，由于他们这点儿小改动，代码被破坏了，而这也正是我们用来解决问题的决定性证据。这些航空航天局的科学家无法相信，正是他们看似无辜的小改动导致了问题，所以才到别处找答案。我们知道，一个经过了几百个工程师设计并检测，并忠诚地服务了多年的计算机不太可能出现问题，而在相互依存度极高的软件程序中，一行仓促写下的代码更有可能是症结所在。

## 上涨的汽油价格

1999年夏天，加利福尼亚人很苦恼，因为就在3月过后的几周之内，汽油价格不断攀升，每加仑上涨了40美分。人们自然会将矛头指向世界燃油市场，当然主要是石油输出国组织，并且埋怨石油公司太过贪婪。事实上，每桶原油的容量为42加仑，尽管其价格确实有所上涨，但增长额仅为3美元左右。这充其量只能用来解释每加仑40美分中的10美分而已。于是，人们理所当然地将其他30美分归因于石油管理人员的贪婪，这看起来似乎是个说得过去的理由，可之后，我们忽然意识到价格上涨只发生在加利福尼亚州，美国其他地方汽油的价格并没有改变。如此说来……

我（大卫）在1999年的一篇文章中写道：

> 加利福尼亚的燃油加工商为什么在过去的三个月内变得更加贪婪了？不管其贪婪的程度如何，我们是否可以认为，他们一直以来就是这样贪婪呢？那么，到底是什么因素只在加利福尼亚州发生了改变而在美国其他的地区却没有变呢？答案就是加利福尼亚州汽油的产量。[42]

加利福尼亚州的炼油量在那个时期下降了7%。而炼油量下降的主要原因是加利福尼亚州的两所炼油厂在这期间发生了火灾。2月23日，托斯科公司的埃文炼油厂起火；3月25日，雪佛龙公司的里士满炼油厂又发生火灾。[43]有趣的是，按照加利福尼亚州空气资源委员会的要求，加利福尼亚州售卖的所有汽油必须是某个专门的型号，与邻州售卖的汽油型号都不相同，这样的规定使加利福尼亚州的原油市场在这种由火灾而引起的产能变化中不受任何保护。[44]我写道：

> 通常情况下，当某一商品的价格在某一地区升高，且这种商品很容易从一个地区运送至其他地区的情况下，套利交易者们就会在低价地区买进，然后到高价地区卖出，以此来赚取利润。渐渐地，套利交易者对此产品不断增加的供给量就会将高价地区的商品价格拉低。然而事实上，加利福尼亚州并没有发生这种情况。[45]

通过分析我们发现，两场火灾是导致汽油价格上涨的原因，而加利福尼亚州汽油产量的区域性则是导致汽油价格上涨幅度如此之大的原因。当人们注意到加油站油价上涨时，希望去解释这种变化，可大家关注的往往是那些没有变化的因素。有些因素可能使价格变化得更加剧烈，比如加利福尼亚州的炼油法规。还有一些因素则保持“原地不动”，并不是加剧价格变化的原因，比如石油公司的贪婪，因为其他地区的石油公司也一样贪婪。我们需要考虑的是到底是什么因素导致了变化。倘若什么因素都没发生变化，为什么结果变了？

## 不太靠谱的邮递服务

我（查尔斯）有一间办公室与我居住的房子相连。我在给客户留地址时，加上了“套房J”这样的字眼，一方面是觉得有趣，一方面是为了与从前我在市中心的办公室“套房L”保持格式一致，同时也是为了把个人信件和办公信件区别开来。后来，我觉得这个地址有点儿傻里傻气，所以以后再留地址时，就把“套房J”这三个字删除了。在三年的时间里，我的邮件一如以往，从来没有间断过。直到有一天，我的邮件被邮局标注为“无法送达，退回”，退还给了寄件人。而我之所以了解到这一情

况，是因为一个供应商投诉我付款延迟，而事实上我根本就没收到他的账单。于是，我派办公室经理去邮局询问情况，得到的答复是“套房J”不是我们登记的办公地址，所以地址上标有“套房J”可能会导致信件无法送达。你可能已经注意到了，这根本无法解释为什么我们连续三年一直收到地址中带有“套房J”的邮件。而且，在我没有收到的那些信件当中，至少有一封地址上没有“套房J”的字样，因为那封信是关于车辆登记的私人信件。所以，邮局并没有给出信件无法送达的真正原因。倘若什么都没有改变，为什么结果发生了变化？

谈到邮局，我的一个朋友布莱尔也有类似的经历。在去度假期间，布莱尔将邮件投递服务办停了两周。度假回来后，他立刻联系邮局，要求恢复他的信件投递服务。可是，在正常接收信件大约一周左右，邮递服务突然停止了，他不再收到任何信件。布莱尔很困惑，于是去邮局了解情况。他解释了事情的经过，告诉邮局工作人员，已经好些天没有收到过任何信件了。邮局的工作人员好奇地看着他，问到：“具体来讲，究竟哪些信件没有收到呢？”布莱尔愣住了：“我每天都会收到一堆信件。我怎么知道今天没有送达的究竟是私人信件、杂志、商品目录、账单，还是垃圾信件呢？！”

到底是什么发生了变化？原来，不知何故，一名邮局员工暂时中止了布莱尔的信件投递服务。费了好一番功夫，布莱尔的邮件投递服务终于恢复了。

## 本章小结与思考

你还记得我们在第1章中讲述的大卫父亲企图自杀的故事吗？大卫的首要任务是弄清楚父亲为何那么难受，竟然服用过量的安眠药企图结束生命。就在两周前，大卫的父亲还表现得一切如常，可现在他却进了医院。这其中的变量是什么？腿部的伤痛令他感到抑郁，引发了自杀的想法。于是，解决办法就很明显：努力消除疼痛。

我们在了解世界的过程中，弄清楚造成某种情况的原因是至关重要的。如果之前没有这样的问题，而现在出现了，那一定是什么因素发生了变化。所以，解决问题的第一步就是找到这个变化因素。不管它是修改过的计算机代码，还是某个员工的失职，我们的首要任务就是拉开遮帘，看看后面到底是什么。

在薯片公司股价的例子中，你只有了解推动销售额增长的真正原因，才能成为一个更好的投资者。现在可能是买进的好时机，也可能是卖出的好时机，关键在于目前真实发生的情况。投资者必须关心变量，并且探究这种变量是永久性的还是暂时性的，这样才会有明显的优势，做出明智的投资决策。

如果你了解加利福尼亚州汽油价格上涨的真正原因，就可以避免在其他时间或其他地点出现类似问题，从而为车主们节省几十亿美元。这个消息有很重要的价值（本书第12章就信息及其价值的话题进行了更详细的论述）。当然，节省几十亿美元，提高经济效能，这些正是公共政策分析力求实现的目标。如果我们仅听信简单的论点，指责石油公司太过贪婪，做出的决策则会存在风险，因为我们没有理由认为石油公司的贪婪程度发生了变化。加利福尼亚州政府如果不首先了解汽油价格上涨的真正原因，如何能更好地开展工作？根据我们的经验，这种可能性并不大。就像牛顿警告的那样，物体总保持静止状态，直到有外力要求它改变这种状态为止。

# 第5章　清楚自己的目的之后再做选择

给我们清晰的愿景，以便我们可以知道自己的阵地和立场——因为如果我们没有立场，我们就可能因任何事情而沦陷。

——彼得·马歇尔

马克·吐温在他的短篇小说《我怎样编辑农业报》中，讲述了这样一个故事。有一段时间，他曾受雇于一份报纸做编辑，他的职责十分明确，就是在常任编辑度假期间增加报纸的发行量。吐温的工作做得十分出色，报纸发行量大大增加，可常任编辑却不得不提前结束假期回到办公室。发行量增加了，他本该开心才对，可是这位编辑却暴跳如雷。他和吐温进行了激烈的争吵，说吐温不称职，必须马上离职。吐温针锋相对地回应道：

就我的职权范围而言，我已经履行了我的合同。我说过我会让各阶层的读者对你们的报纸感兴趣，我做到了。我还说过会把你们报纸的发行量增加到两万份，如果再给我两周时间的话，我也能做到。而且我也会为你们的报纸带来最好的读者群——没有农夫，也没有一个闲着无事只会区分西瓜树和桃藤的孤僻之人。我们决裂后失败的人是你，而不是我。傻瓜！再见！[46]

吐温到底做了什么？他增加了报纸的发行量，可常任编辑为什么要大发雷霆呢？在一篇文章中，吐温写道：“萝卜不能拔；

那会害了萝卜。最好是让一个小男孩儿爬上去，让他自己来摇晃萝卜树。”所以，城里所有的读者不得不读报纸来看看吐温会写什么滑稽可笑的事。他写的内容也确实越来越可笑。他说南瓜作为莓类比覆盆子更受欢迎，这是因为人们更喜欢拿南瓜喂奶牛；但是把南瓜树当作一个乘凉的地方却是个糟糕的想法。吐温承诺说他会大大增加报纸的发行量，他确实做到了，在市民中引起了轰动的效应。可他从来没说过他会以什么方式增加发行量。常任编辑错就错在没有明确指明他想要的东西。当他看到灾难来临，情况开始失去控制时，他不得不提前结束假期，回来把吐温开除。

如果你不清楚自己想要什么，又如何得到它呢？如果你清楚地知道自己的目标，也许会很快将它实现。如果你的目标不明确，那么也许你对最终得到的结果就不会满意。幸运的是，我们不必让这样的事情发生在我们身上。我们可以从别人的错误中吸取教训，保证我们确立明确的目标。换句话说，我们应该先明确我们想要什么，然后再选择。这样可以帮助我们集中精力，做出正确的决定。接下来的故事涉及的领域更加广泛，尽管它们看上去可能毫不相干，但是与上文中提到的马克·吐温的故事一样，它们都说明了确立明确目标的好处以及盲目做事、目标不明确带来的危害。

## 顾客总是对的吗

在销售和客户服务行业，有这样一则众所周知的故事：一个老太太拿着四个轮胎去诺德斯特龙[47]的退货部，她说自己不想要这些轮胎了。当然，我们知道，诺德斯特龙是一家有名的高档时装零售店，因一流的服务质量和退换货政策而在业界享有美誉。可那里根本不卖轮胎，也不出售任何与汽车相关的零件或设备。结果，一如往常，退货部的职员彬彬有礼，高兴地接受了退货，返还给这个老太太一张店内的购物卡。

人们普遍认为，一个公司必须保证良好的客户服务，才能实现较高的利润。换言之，效益是目的，客户服务是手段。然而，这并不意味着必须让所有顾客都满意。换言之，顾客并非总是对的。如果一个顾客走进你的商店，在没有任何证明的情况下，声称你的商店欠他500美元，你会怎么处理？毕竟，你是在销售产品和服务，而不是白白送出产品和服务。由此可见，令顾客满意必须有个限度。

考虑到顾客未来的潜在消费能力和吸引新顾客的成本，为了使现有顾客满意所需付出的成本可能不值一提。然而，有些时候，我们不得不考虑客户是否具有潜在的消费能力，譬如这位搬来轮胎的老太太，诺德斯特龙那样取悦她真的值得吗（见图5-1）？

图 5-1

设想一个麻烦难缠的顾客排队站在最前面，一个倒霉的店员正在尽力安抚这个顾客，希望使他满意。一会儿，队列后面的另外3位顾客等得不耐烦，转身离开了。结果，这家以客户服务为宗旨的公司只留下了1/4的顾客。更糟糕的是，公司不是从4个顾客中随机抽取了1个，而是留下了最差的1个，丢掉了更好的3个。这是不是很讽刺？该公司为了实现利润，一直以让顾客满意为目标。结果，两个目标都没达到。在丢掉3/4的顾客的同时，公司的潜在利润也减少了。

我（查尔斯）的公司Objective Insights 80%的收入都来自回头客。看到这样的数字，你一定会说，我们的服务让顾客很满意。如果我们不能让顾客满意，我们的生意就会受到极大的影响。那么，我们是不是应该确保每位顾客的每次消费都很满意呢？当然不是。下面我们来看一个不满意的顾客的故事。

有一家刚起步的公司，它正在研发一种有关皮质类固醇的新型给药系统。我们帮助该公司做了销售预测和价格分析。你可能比较熟悉其他制剂的皮质类固醇，比如油膏或者乳膏。过去得过皮炎或者牛皮癣的患者可能都用过这样的产品。那个时候，这类产品每年的市场营业额都会超过6.3亿美元。这家公司认为，如果这款新产品足够好，每年的销售额应该超过2亿美元。然而，这款产品的制剂形式比较独特，最终只能占领一小部分的市场份额。因此，我们经过分析，判定它的预期销售额约为1700万美元，远远低于他们最初设想的2亿美元。不难想象，当我们向公司的首席执行官和管理团队展示这样的分析结果时，局面十分尴尬。公司的首席执行官对我们大吼，认为我们没有用“创造性的想法”去解决问题。我们回答说，我们的业务范围是告诉客户，

按照他们现在的路线，接下来可能发生的情况，而不是帮他们拟定新的路线。当然，如果他们要求，我们也愿意帮助他们制定建设性的新策略。可是，我们却被赶出了会议室，管理团队认为那样他们才能及时控制我们所酿成的灾难。再见了顾客，再见了未来的业务。

第二年，该公司确实将这款产品投放市场。几年之后，我们获得了数据。我们两家的预测都不够精确——新产品的预测很难做到精确——但是真实的销量确实在我们呈现的概率范围内。我们的预测值比实际销售额仅仅低了8个百分点，这在预测行业已经算是“正中靶心”的精确预测了。而那位首席执行官的预测则比实际销售量高出了1000多个百分点。

我们的服务令那位顾客满意了吗？当然没有！我们那样做，正确吗？是的，而且这是我们一贯奉行的原则。如果我们对顾客的不合理预期点头称是，不仅我们的名誉将受损，而且我们将无法继续给所有的顾客提供有价值的服务，即使是不可理喻的顾客。

有些时候，最好的办法就是告诉顾客他们错了。我（查尔斯）的发型师卡洛琳·诺斯卡特就采取了这种做法。卡洛琳做头发的手艺很好，在业界享有很高的声誉。有一天，她的店里来了一位新顾客，卡洛琳仔细打量了她一番：她的头发很长，但因为多次烫发和染色受损非常严重；她过去染过的5种颜色现在仍依稀可见。这位顾客要求卡洛琳将她的头发重新染色，以遮掩以前染色的痕迹。卡洛琳告诉这位女士说：“不，我不能。如果我再给你染色，你的头发会断的。我可赔不起。”这位女士听了很生气，转身便离开了她的美发店。后来卡洛琳得知她又找了三位发型师，他们都说可以给她的头发染色。她让其中的一位理发师试了试，结果正如卡洛琳所言，她的头发几乎是贴着头皮断掉了。这位顾客对自己只有寸许长的头发非常不满意，但是她仍然回到了卡洛琳的美发店。“你是对的，你是唯一告诉我真相的人。我猜其他人就是想赚我的钱，”这位女士坦诚地说。你能猜出这位顾客最后选定了谁做她的发型师吗？当然是卡洛琳。从这个故事中，我们可以汲取两点经验：其一，有时候顾客真的错了，我们应该给他们正确的建议，以避免产生更大的问题；其二，诚实总会得到回报，卡洛琳的诚实就得到了回报。在本书第15章我们还将更深入地探讨这个问题。

接下来的故事将告诉我们：有时候，尽管我们努力令顾客满意，但最终还是无法留住他们。

一家大型的药品公司生产了一种鼻用气雾剂，每瓶含有的喷雾液是60个计量单位。而它最直接的竞争者每瓶含有的喷雾液是120个单位。这家公司进行了市场调查，结果显示消费者对小号的瓶子不满意。消费者只关注了容量的大小，却忽略了容量小的原因：这种产品一天只需使用一次而不是两次，便能达到同样的疗效。换句话说，这种包含60个计量单位的气雾剂的疗效与120个计量单位的气雾剂相同，而且使用起来更加方便。如果消费者了解这一点，他们很可能就会意识到60个计量单位的小瓶气雾剂实际上比120个计量单位的大瓶气雾剂更好。

但是公司并没有把这个巨大的好处直接告知消费者。为了使消费者满意，产品经理让生产部门改为生产120个计量单位的气雾剂。随之而来的就是定价问题。公司的一部分人主张新药品的定价应该是60个计量单位的气雾剂价格的2倍。然而，最终价格只比60个计量单位的气雾剂价格高出了一点点而已。公司内部的分析师警告说，这个定价可能无法将降价信息明确地传递给消费者，而且公司必须将销量增加90%才能保本。后来，公司投入大量努力进行新产品的促销，最后终于平衡了盈亏。但我们想想看，公司为了保本付出了多大的代价。公司不仅进行了市场调查，研发了新产品，进行了决策分析，采用了新的尺寸，还投入了大量的时间和金钱来推广这个产品。而公司现在创造的这点利润原本是不通过改革也能获得的。

公司之所以陷入这样的困境，就是因为消费者不了解这个产品与其他竞争产品相比具有很大的优势。其实，每天一次的制剂往往比每天两次的制剂要好很多。目前一些公司正在研发每周一次甚至每月一次的制剂。在这个例子中，这家公司没能让消费者了解其药品的价值。消费者是错了，药瓶并不小，但是他们并不知情。这不是因为消费者自己的疏忽或者错误，而是因为他们根本没有接收到正确的信息。诺德斯特龙和这家医药公司都认为消费者永远是对的，但这种观念不一定就正确。如果这么做，公司可能永远无法实现其真正的目标。

下面再看一则成功企业的故事。他们不仅意识到消费者并不总是对的，而且更重要的是，他们意识到一部分消费者要比另一

部分消费者更好。这恰恰是他们成功的诀窍。百思买集团是美国最大的电子产品零售商，每年销售额超过240亿美元。百思买的首席执行官布拉德·安德森把消费者分成了“天使”和“魔鬼”两组。有这样一个“魔鬼”吹嘘说只购买“打了极大折扣的削本商品，或者逼迫百思买按其他商家广告的底价出售商品”。[48]还有一些“魔鬼”买了产品，然后退货，希望以后在这个产品因为开过箱而打折的时候再买回来。尽管在百思买的5亿名消费者中，这样的“魔鬼”消费者人数约有1亿人，百思买还是决定不要这样的消费者。而处在另一个极端的1亿名“天使”消费者才是百思买利润的主要来源。注意，在百思买的全部客户中，占总人数20%的“天使”消费者是百思买最重要的利润来源，而占总人数另外20%的“魔鬼”消费者则是其问题的主要来源。这种结果十分常见，更多详细信息可以参考本书第11章介绍的帕累托定律。

百思买从旗下的670个店铺中选出了100家，实施了天使魔鬼策略的试点。安德森说，早期的结果表明，试点店铺“打败”了其他店铺，销售量翻了一番。

拉里·塞尔登是哥伦比亚大学商业研究生院的教授，也是百思买的顾问。他说“魔鬼”消费者带来的损失往往会抵消“天使”消费者带来的利润。百思买没有义务为那些试图阻挠它发展的消费者服务。百思买认识到消费者并不总是对的，而且一部分消费者要比另一部分消费者更好，因此它获得了可观的收益，经济实力进一步增强。

## 关注成本

在很多医药公司，生产部门都十分注重对库存水平的管理。当然，产品的库存需要耗费成本。所以，生产部门如果能尽量减少库存，帮助公司省钱，每年都会得到额外的奖金。这么做有一定的道理。假设一家公司生产一种产品一年需要花费1.2亿美元，如果管理库存能够节省部分成本，哪怕只是这1.2亿的一小部分，花费几万美元来奖励也是值得的。

大多数药物原材料可以在货架上存放很久，因此，如果本季度或者今年用不上它们，可以将其留到下个季度或者明年再用。真实的成本是时间成本，或者说，是金钱的时间价值。如果下一批价值1000万美元的货可以延期一个月，那么就可以省下这1000万美元一个月的利息。这个数额动辄几千甚至几万美元，的确不容忽视。

但是，我们来考虑一下额外库存带来的收益。按照10：1的回报率计算，1000万美元的库存按零售价出售将变成1亿美元。如果库存量太大，我就得不到利息。可如果库存量太小，就有可能损失部分零售销售额。不管怎样，我都会蒙受损失。但是没有产品可卖——这种情况被称为脱销——带来的损失则要大得多。如果某种药物针对的是需要长期治疗的慢性病，脱销的损失就更为严重了。一旦我失去了顾客，就有可能打破循环，永远失去他们。而更糟糕的是，患者、药剂师和医生可能会对我们定期提供药品的能力产生怀疑，甚至可能会拒绝我们的其他产品，造成附带损害。

这并不是牵强附会。一旦发生脱销的情况，通常会导致灾难性的后果。2000年年初，《华尔街日报》曾报道称，某些抗生素短缺的部分原因是由于“药品行业制定了及时交货的制度，保持极少量的库存”。[49]2001年3月，全国多个地区的医院出现了某些麻醉药严重短缺的局面。[50]导致短缺的具体原因还在调查中，但问题的部分原因已经很清楚，那就是这些医院正在向及时存货制度迈进，库存量太小。

显然，这两种损失程度不能相提并论。根据药品的标准价值来计算，将一瓶气雾剂多储存一个月的库存成本为7.97美分；而少储存一瓶气雾剂并因此造成药品脱销，耗费的成本则高达1350美元。两种成本之比为16930：1。这就意味着生产部门可以将一瓶气雾剂多储存16930天，或者1411年，那样的库存成本才比得上缺少一瓶气雾剂造成的成本。当然，也许任何一个品牌的药品或者公司也无法连续运营1411年，所以我们不妨这样理解，药品公司应该保证永远不要出现药品脱销的情况。[51]这些结果是不是很惊人？而这样惊人的结论正是按照普通药品的标准价值计算得出的。

这些公司非常关注成本，但是他们首要的关注点应该是利润。如果成本的减少没有带来利润的降低，那么就是好事。这种观点与医药行业以外的其他行业得出的结论不谋而合。思科、朗讯和希捷等科技公司都肩负着降低库存成本的重任，因为快节奏的创新很容易使存货贬值。看起来他们为了生存，似乎必须采纳及时存货体系。可是，另一家科技公司高斯电子，高保真耳机的生产商，却放弃了及时存货制度，因为有时延期交货的订单会占每月库存总量的70%。[52]尽管情况各不相同，但基本都适用这条准则：企业应该关注利润，而不是开支。

然而，许多企业并没有坚持这个理念。很多企业和部门做了大量的努力来降低开支。综上所述，如果这些组织能够清楚地认识到自己的主要目标，就能够制定出更好的整体决策。正如在马克·吐温故事中，编辑后来才意识到，以牺牲主要目标为代价来实现次要目标，只能令人“无福消受”，那又何谈安心度假呢？

## 高效率实现目标

清楚自己的目标还可以帮助你更快更高效地解决问题。人们在解决问题的时候，容易出现信息收集过多或过少的情况，原因是他们头脑中没有一个明确的目标。但是，即使目标明确，你还是要小心为好。我（查尔斯）住在一条私人修建的马路旁。起初，我们每个人都交等额的钱来进行道路的维护，而现在，这个制度变得“更为公平”了。最初的公平方案是测量主干道到每个家庭的车道的距离，计算出他们使用整条道路的比例，然后据此收取相应的费用。按照这种方法，距离主干道1英里的人所交的费用应是距离主干道半英里的人的2倍。

这种方法看似简单直接，但是如果你的目标是制定一个绝对公平的方案，即使你耗尽毕生的时间来分析这种情况，恐怕都无法成功。要想制定出一个真正公平的解决方案，必须精确地计算出每个家庭对道路造成的损耗和破坏程度如何。测量距离主干道的距离不失为一个好的出发点，但是，如果我的邻居有一辆大型的运动款汽车，而我只有一辆小小的摩托车，那一定是她对道路造成的损耗更为严重。所以，我们应该从以下几个方面入手：

- 距离主干道的距离；
- 车重；
- 出行的频率；
- 司机的积极性；
- 每个家庭司机的数量；
- 来访朋友的数量和来访频率；
- 送货卡车上门的频率（有些人会收到很多国际快递、联邦快递和报纸等）；
- 出行的时间和天气情况（雨雪天出行可能给道路带来更大的磨损）；
- 明白70%的道路损耗是由天气造成的，而不是行车。

即使你可以将余生的时间都用来分析这个问题，你也不能这么做。这条道路的维修费用仅仅是每年3710美元，分摊到50个家庭，每个家庭只需缴纳74.2美元。如果因为某些原因，我必须寻找绝对公平的解决方案，而且我也清楚这需要耗费一年的努力才能完成，我就会建议下面的解决方法：我自己来承担整条道路的维修费用，然后用这一年中剩余的99.99%的时间工作赚钱。从经济角度而言，那样做更有意义。毕竟，过多的分析不仅浪费时间，而且还将减缓我们决策的进程。我们的既定目标是使缴费程序更公平，而不是要占用道路相关各方的大量时间来寻求绝对公平的制度，那样做注定是徒劳无功的。由此我们可以得出一条通用规则：我们需要明确我们的目标，以确定付出多少思考和分析才是适当的。（关于信息价值的详细讨论，请参照本书第12章。）

在上文这个故事中，道路两旁的居民并没有做过多的分析，成功地实现了他们力求公平的目标。但在接下来的例子中，你会

发现分析过少也同样需要付出代价。其关键在于平衡。

一名会计师从一位垂死的同事那里获得了一份客户名单。名单上的一名女士曾经让这位同事帮她报税多年。会计师给这位女士打电话，接管了这份工作。由于是半途接手，他尽力理清之前会计师的一些草率的工作。在这个过程中，他帮助这位女士节省了2000美元的税金。这位女士满意吗？不，她过去给会计师的报税费用是125美元，所以觉得新任会计师375美元的收费过高。第二年，她再次和这位会计师合作的时候，告诉他："请降低你的收费。"这是否合理呢？

增加250美元（375美元和125美元的差额）的投入给她带来的是2000美元的回报，是她投入的8倍。找到这样一个称职的会计师，她本应该很高兴才对。她应该关注的是如何降低总的税费，而不是如何减少会计师的服务费。如果拥有这样一个更清晰、更明确的整体目标，她就会乐于逐步增加会计费的投入，因为额外的投资会为她节省至少等额的税费。一个思路清晰的人会按照下面的步骤逐步解决这个问题：

投资一等于125美元。这是给会计师报税的服务费，是准确及时报税的基础成本。投入这一笔后，你的税费总额是12000美元。

投资二等于250美元。这是增加的会计师服务费，能让会计师为你节省更多税费。有了这笔投资，你的税单就会下降2000美元，变成1万美元。这是一笔非常好的投资，收益率是700%（纯收益1750美元，由节省的2000美元税费减去250美元的成本计算得出）。这位女士现在所面临的正是这种情况。

投资三等于125美元。第三笔投资可以使税费再降200美元，变成9800美元。尽管这个投资不如第二次投资那么成功，但这仍然是一笔很好的投资，收益率是60%。

投资四等于125美元。第四笔投资可以使税费再降100美元，变成了9700美元。这并不是一笔非常好的投资。你应该要求会计师停止进一步的工作，支付给他635美元的会计服务费（注意，我们不能取消第四步），并缴纳9700美元的税费。

总之，你会花掉625美元，但是却节省了2300美元的税款。这是一笔很不错的投资。如果客户更清楚地了解她雇用会计师的目的，这个问题的解决方案就显而易见了。她的目的是降低会计师的服务费吗？那么解决方案很简单，不雇用会计师就好。或者她的目标是要降低整体开支，包括支付国税局的费用？她本应该在雇用新的会计师之前就将这些想清楚。这个例子是思考边际量的又一应用。一旦你完成了第二步投资，继续进行第三步是不是很明智呢？关于思考边际量更深入的探讨，请参照第2章。

## 着眼于大局：是否有更重要的事情

你可能听说过暴饮暴食还吸烟的医生，或者一点儿金融资产也没有的财务顾问。他们是专家，却无法按照自己的建议行事。

我（查尔斯）自己也有类似的经历。在我所从事的行业里，我的工作是通过分析来帮助客户做出正确的经营决策。我帮他们看清自己的问题，让他们能够放心大胆地去做事。但是，就像你可能猜到的那样，我把分析用在自己的业务上，却做出了一个错误的决策，甚至可以说是一个十分糟糕的决策。我从我最好的客户那里挖来了一个雇员。我的分析结果表明，如果运用得当，这名未尽其才的雇员会为我的公司多赚很多钱。但我的客户用实际行动告诉我，我的做法会少赚很多钱，因为他和我决裂了，导致我的收入下降了50%。事情的经过是这样的。

像对待所有的Objective Insights的新员工那样，我们带新来的罗杰去吃午餐。我们在斯盖多斯酿造公司（实际是一家非常不错的酒馆和餐厅）预留了位置，以便招待员工和款待来访的客户。当我们在这个高档的环境中品尝色拉的时候，我问罗杰，他的前任老板斯科特先生如何看待他的辞职。罗杰说，"噢，斯科特简直气疯了，他说他再也不会和Objective Insights合作了。

”罗杰又吃了一口色拉，就好像我们刚才谈论的是天气情况或者他第一天上班的路线一样无关紧要。而我则瘫坐在椅子上，一时间觉得天旋地转，整个世界都黯淡无光了。

我无法相信这个结果。我们已经做了十分透彻的分析，但考虑的仅仅是我们自己的角度。我们知道需要分配多少个项目给罗杰才能让他忙起来，我们也知道如果工作都完成，该怎样做才能不让他懈怠。我们想到了所有的可能性和所有的意外；我们甚至在电脑上做了数学建模，而且与罗杰多次见面讨论，以确保罗杰能够适应我们的公司文化。但是我们却忽略了大局：如果我们最大的客户炒了我们，我们所有人，包括罗杰，都不会再有工作可做。那一刻，我觉得自己简直太愚蠢了。

当然，我可以为自己的所作所为找到借口，但借口是毫无意义的。我必须认真对待，不能因小失大。我恰当地解决了一个问题，但是却未能顾及更为重要的全局性问题，即如何才能使我的公司最成功。将这样的一段经历公布于众，我备感尴尬，但是我从中学到了非常重要的东西，那就是做事要着眼于大局。尽管从狭义的角度而言，雇用罗杰是个完美的决定，但是从广义角度而言，这是我所做过的最糟糕的事情。走错这一步，让我既增加了成本又降低了收益。我本应该考虑所有利益相关者的想法，并对他们的想法进行分析，而不能仅仅考虑罗杰和我的公司。

我真诚地向斯科特表达了我的歉意，并向他讨教如何才能纠正我的错误。一段时间之后，斯科特平静了下来，但是我们之间的合作大不如前。然而，就在游戏即将结束的那一刻，幸运之神降临，拯救了我。我们并不知道，斯科特一直在向他公司内的其他人极力推荐我们，对我们的评价很高。就在这次惨败之后不久，他公司的一位副总裁又给了我们一个大项目。这个项目让我们整个公司，包括罗杰在内，忙了一年多的时间。只能说我们很幸运，但绝对不聪明。为什么不能二者兼得呢？

有些人会说这个故事反映出分析本身就很愚蠢。即使经过缜密的分析，你也可能犯错，也许还是很糟糕的错误。但是，全面否定分析的作用，逃避分析的做法当然也是不可取的。那就像是在研究完一场足球比赛后得出结论说，因为奔跑和传球对于失败的球队而言是无用的，所以今后比赛时应该既不要奔跑也不要传球。这个结论很荒谬，另一个球队不也采用了奔跑和传球的策略，而且取得了胜利吗？关键是要保证自己对正确的问题进行分析。我们雇用罗杰时进行的狭义的分析也许是造成我们目光短浅的原因。当你只见树木，不见森林的时候，就会变得目光短浅。

关键是要着眼于大局，看看是否还有更为重要的事情。这是在做出选择之前了解自己的目标的另外一种方法。如果当时我们能够更清楚地认识到雇用罗杰的目标，我们就会考虑到客户的视角，避免铸成大错。

## 你的目标是什么

为了弄清楚你的目标，首先你必须花些时间来思考。几年前，一位同事向我（查尔斯）咨询，他的妻子应该在备选的工作中选择哪一个。我告诉他，如果不了解他妻子的目标，我无法给出任何建议。他很快意识到，连他自己也不了解妻子的目标。如果我们两人都不知道他妻子到底想要什么，我们怎么能讨论她应如何做出选择呢？在不了解她的目标的情况下讨论这个问题，我们纯粹是在把我们的价值观强加到她身上。这并不能从根本上解决问题，即使问题碰巧解决了，那也只是运气好而已，与决策无关。这是她的工作，而不是我们的，所以我们暂停了谈话，决定等到他了解了妻子的目标之后再来讨论。其实，即使这个决定是有关我们自己的工作，我们同样也应该停下来，先弄清楚我们的目标之后再做决定。

在理清思路时，你可以尝试下面这种练习方法。当你犹豫不决、无法做出决断时，停下来问问自己到底想要什么。你的目标是什么？你应该能够用1~4句话来做出一个高中生都可以理解的解答。比如，“我想找一份可以让我早些退休的工作。我需要信任这个公司和它的产品。我想和我的同事们好好相处。”一旦你把这些事情弄清楚，你就能够决定哪个方案对达到你的目标最有帮助。或者，就像上文中的故事那样，你可以找一些朋友或同事来帮忙。

## 是开销还是投资

如何认定一笔支出是开销还是投资？我们许多人都曾受这个问题所困扰。由于应对二者的方式完全不同，我们应该把这个问题好好弄清楚。来看下面的例子。

在当前的经济形势下，你可能会经常在报纸上看到这样的标题：“公司裁员：戴姆勒克莱斯勒26000人；摩托罗拉16370人；朗讯科技16000人；宝洁公司9600人。”[53]这样的数据屡见不鲜。有些公司的生意严重下滑，确实需要精简雇员。然而，还有些公司表示，裁员是为了降低成本。

如果降低成本真的是他们的目标，那为什么不解雇所有的员工呢？雇用员工是要花钱的，解雇他们可以省钱，这绝对是一件好事。然而，我们强烈怀疑他们的真正目的并不仅仅是降低成本，而且要赚最多的钱。为了做到这一点，他们需要尽量拉大收入和开销之间的差值。

这就引出了判定投资与开销的问题。如果你把所有的支出都看成是开销，自然会努力减少支出。但是如果你把它们都当做投资，自然会想到它们的价值。当你着眼大局，明确你的目标是在现金流约束下实现利润最大化时，你就会意识到你必须投资才能有所回报，而且会巧妙地在短期的现金流和长期的利润间寻求平衡。投资通常不会立刻收到回报。假设你开了一家餐馆。你之前花了几个月的时间找房子，准备用餐大厅和厨房，雇用合适的员工，并且设计了精美的菜单，一切就绪后终于迎来开业的那一晚。不幸的是，除了你邀请的朋友和家人外，只有3个客人光顾。你意识到，如果每个晚上只有3个客人的话，你永远都不可能赚到钱，于是你第二天就关门停业了。显然，这种做法很荒谬。你需要时间来让你的投资成长，所以，你应该将餐馆继续经营下去。

再回到公司裁员这个话题：雇员或许会为你带来利润，或许不能。如果雇员能带来利润，解雇他们就会减少未来的利润。如果雇用员工需要的成本大于他们的价值，那么当初为什么要雇用他们呢？最近的研究对裁员的好处提出了质疑。美国联邦储局前副主席艾伦·布林德表示：“几乎没有迹象表明裁员能够提高生产率。”[54]布林德援引的几项研究表明，在20世纪90年代，裁员为公司带来的坏处远大于好处。经济学家、顾问以及经理人都对裁员的价值表示怀疑。曾经在90年代管理美国联合信号公司人力资源部门的唐纳德·雷德林格说：“人才是最重要的资源，这对管理层来说再清楚不过了。”他还认为：“未经思考就鲁莽地裁员将是一个无效的策略。”[55]因此，考虑一下报纸上所有与裁员相关的新闻，这些公司可能只是太过精明，希望达到“人得其事，事得其人”的目的。其实，那些在经济快速增长时期能够创造利润的员工，在经济萧条时期也许无法为公司带来利润。如果公司当前的现金流并没有恶劣到关乎公司生死存亡的境地，或许雇用更多的员工才是他们更好的选择。

下面的例子同样说明，如果不能正确地区分开销和投资，往往会导致错误的决策。一家知名的医药公司每年花费几亿美元来做基础研究，这些研究在15~20年内不会有任何回报，公司十分清楚这一点。可同样是这家公司，却要求营销部门的营销计划一年内就必须产生效益。公司了解药品研究领域投资的长期性，但是却认为营销计划如果在一年内无法带给他们收益，就不值得花销。在本书第14章的“寻找套利机会”一节中，我们为这个问题提供了一个十分有趣的解决方法。

当你做的是不动产投资，比如上学、买房子，或者是开餐馆等，首先你会变穷。为了富有起来，你首先必须变穷。你的主要目的是获取利润；如果不投入时间和金钱，那是没有多少利润可言的。从现金流的角度而言，关键是你能负担得起这样的投资，然后给这些投资足够的时间去实现其价值。区别开销和投资会帮助你为公司和你自己做出更好的决策。

我（查尔斯）的儿子米切尔喜欢帮忙做家务。每当我们遇到什么问题的时候，他从不犹豫，抓起一个工具就开始帮忙。有一天晚上，马桶堵了，和平常一样，米切尔正好在场，于是他准备帮忙。

问题很简单。米切尔会不会帮倒忙呢？我们先看一个经济问题。一个很重要的项目进行得不顺利。例如，摩托罗拉失去了手机市场的领导地位，其手机设计已经落伍。公司的管理层要如何解决这个问题呢？是保持这个团队的人数不变，还是增加或减少一些项目人员呢？就问题本身而言，答案是显而易见的：他们总是增派人员，试图让这个项目进行得更快、更顺利。

再回到马桶这个话题。有了米切尔的帮助，到底疏通马桶的工作变得更快了，还是更慢了呢？遗憾的是，变得更慢了。米切尔那时才三岁。他帮忙的时候，我的工作就要翻倍，我做的每件事情都要花费两倍的时间，所以我的工作效率降低了75%（见图5-2）。

图　5-2

这件事会不会发生在摩托罗拉公司呢？非常有可能。管理层需要知道增派人员到底会减缓还是会加速项目的进程。正如弗雷德里克P.布鲁克斯在他的《人月神话》一书里所言，项目成功的意义十分重大。工人多了，棉花可以采更多，因为这个任务可以分割。但是工作人员的增加可能会降低计算机编程的速度，因为这个过程需要复杂的沟通和联系。新的程序员需要了解情况，这要占用高级程序员的时间；而且沟通的次数会显著增加，大概为程序员人数的平方，因为每个程序员都需要和其他所有程序员分别进行交流。在这种情况下，增加人员既增加了成本又减缓了进程[56]——两败俱伤。这就是我和米切尔遇到的问题。不管你是

在疏通马桶还是在经营一家公司，都不希望看到这样的结果。

上面几个故事向我们展示了雇员太少和雇员太多带来的问题。接下来我们再举一个例子。商店的经理们通常认为他们可以通过减少店员的人数来省钱。确实，人数减少后，他们能省下一些工资，但这通常是以利润的降低为代价的。假如一位在杂货店工作的收银员每小时赚10美元。有5位顾客在排队，假设他们的时间价值也是平均每小时10美元。换言之，他们本来可以用排队的时间去干其他事。那么，排队的5位顾客相当于每小时一共“支付”50美元，而收银员每小时只赚10美元。这种做法是在吸引顾客，还是驱赶顾客呢？在这种情况下，商店应该增加收银员，使收银员的时间价值与排队等待的顾客的时间价值趋于平衡，或者商店可以提供更有价值的东西作为排队等待的回报，比如非常低的商品价格。否则，其他的企业家就可以利用这种机会，例如，通过雇用更多的收银员，同时稍稍提高商品价格的方式，“抢”走一些顾客。结果，原来门庭若市的商店就变得冷冷清清了。接下来是一则真实的故事，更能说明这个问题。

2001年，我（查尔斯）乘飞机从费城回加利福尼亚州。我在联合航空公司的值机台前排队等了45分钟，才终于轮到我办理登机手续，因为那天排在我前面的有50人。然而，造成耽搁的真正原因不是因为排队的人多，而是因为联合航空公司只有三名工作人员负责为50位经济舱乘客和大约25位头等舱和公务舱的乘客办理登机手续。而且，那名帮我办理登机手续的女士还是在加班！假设每名办理登机手续的工作人员每小时赚20美元，每位排队的乘客每小时的时间价值是10美元（就像杂货店的那些排队的顾客一样，他们本来可以把时间花在其他的事情上），联合航空公司每小时付出60美元，而我们所有乘客每小时的“付出”加起来高达750美元！为了适当平衡这两种成本——一种是直接成本，另一种是间接成本——联合航空公司应该雇用更多的员工来加快登机手续的办理。

那么，作为顾客，我是否受到约束，必须乘坐联合航空公司的航班呢？在当时，确实是这种情况。但是接下来的十几次飞行，我选择的都是美国西部航空公司的航班。这家航空公司排队等待值机的时间显然要短得多，因为联合航空和美国西部航空的柜台紧挨着，我很容易将其进行比较。西部航空公司的机票价格与联合航空公司的机票价格相差无几，但是办理登机手续的时间却快十倍。由于缺少员工，联合航空公司至少损失了我这位顾客。站在联合航空公司的立场来看，其员工是组成强大联盟的一部分，也许这使他们为无法为应对登机高峰期而雇用或安排更多的工作人员。

还有一条类似的启示：你可以让顾客等待一次，但是最好不要让顾客等待第二次。连接旧金山和马林县的著名的金门大桥，过去实行双向收费。无论来去，过桥的车辆都要排很长的队来缴纳通行费用。1968年，通行费改为仅南向（旧金山方向）收费，价格从原来的单向25美分涨到50美分，往北方向免费。[57]虽然这种创新看似简单，但金门大桥却在全世界开创了先河。[58]后来，旧金山湾区所有的桥都改成了单向收费。这种变化提高了他们的服务水平，降低了一半的收费成本，而他们收取的费用总额并未减少。现在看来，这样的解决方案是不是显而易见呢？如果答案是肯定的，金门大桥为什么花了31年的时间才想出这样“明显的”解决方案呢？

## 重视目标，而非手段

一家生物科技公司不清楚自己真正的目标是什么。其医药产品彼此有重合，互相之间存在竞争，所以生产成本较高。于是，这家公司打算放弃一种比较畅销的药品。公司的目标是降低生产成本，简化生产线。如果问题真是这样，那么很容易解决。停止该药品的生产以降低成本，同时减少公司生产的产品种类即可。但是，这显然不是看待问题的正确方法。与前文中查尔斯因为罗杰而失去斯科特那个大客户的故事道理相同，如果看待问题的方法不正确，就无法得出正确的答案。这家公司的目标只是降低生产成本和简化生产线吗？不是。如果真是这样，答案很简单：放弃所有的产品，就能取得巨大的“成功”。

在商务领域，成功意味着开发出有价值的产品和服务，从而使利润持续几年甚至几十年。放弃产品使成本降低，这是好事；

但糟糕的是，收入也将随之降低。如果收入的降低额度超出了节省的成本，那就更糟糕了，因为这意味着利润的降低。在这个例子中，公司自己进行的市场调查显示，停产这种药品将会使公司每年的收入降低5200万美元，而我们的计算显示，停产后公司成本仅仅会下降2000万美元，这相当于每年净亏损3200万美元。

公司的目标应该是使利润最大化，而不是让那些产品经理的工作变得更简单。然而，由于利润通常很难预测，往往很难概念化，很难进行具体的衡量，因此，公司总是关注相对容易的指标，比如收入或者成本。为了增加利润，我们希望尽量增加收入，尽量减少成本（尽管我们通常无法做到两全其美）。但是，我们在追求这两个目标的时候需要牢记，这些只是实现目标的手段，而不是目标本身。只重视这些手段，就会忽略真实的目标。目标并不是手段。不要只关注达到目标的手段，而忽视了最终结果。换句话说，要始终清楚你的主要目标，这样你才能知道你到底想要什么，然后再做出选择。

圣地亚哥的一位女士或许理解了明确关注主要目标的理念，但她的做法我们却不敢苟同。她在一个限速40英里的区域内以每小时60英里的速度行驶，被警察拦下了。停车后，她说：“我不是在闲逛，我有要紧的事。”然后她夺下了警察的罚单本，加速离开了。于是，加利福尼亚州高速巡逻队开始在后面追赶她的车。见状，她把罚单本从车窗扔了出去，对着追她的警察大喊道：“给你！”她为什么这么着急呢？她要送五岁的儿子上学，不想迟到。当然，她最后被追上了，警察命令她下车，可她不肯，只是“死死地握住方向盘”。后来，在被送往监狱的途中，她为自己的行为道了歉。[59]什么是她想要的结果？儿子获得好的教育。她选择了什么样的手段呢？开车送儿子及时安全地到达学校。这种手段最终转变为不惜任何代价也要把儿子准时送到学校。如果她清楚地思考这个问题，她也许会意识到，尽管准时很重要，避免撞车、不超速更加重要。如果她进了监狱或者她的车彻底坏掉了，就很难给儿子提供良好的教育了。

和1999年年末的众多互联网企业一样，许多企业把市场份额看成是它们的目标。占据了市场份额，它们就拥有了信誉和市场影响力。如果没有了市场份额，它们很可能会被忽略或者面临被大公司吞并的危险。对于一些企业而言，市场份额是至关重要的。比如易趣，它庞大的网络市场吸引了大量消费者，而这些消费者又进一步带来了更多的消费者。如果你只能选择一家互联网站拍卖你的古董，为什么不选一家有十倍潜在买家的网站呢？如果你想买一把二手电吉他，何不不先在易趣上试一试？

但是，易趣是一个十分特殊的例子。在通常情况下，市场份额并没有这么重要。一个购买灶具的人，她希望这个灶具能够用10年以上，但对于灶具的生产商所占的市场份额到底是4%还是40%并不在意。有时候，市场份额大的公司反而并不太成功，通用汽车、凯马特[60]和西尔斯百货就是三个例子。一家公司之所以成功，是因为与其他公司相比，它在为消费者提供有价值的产品和服务方面做得更为出色。托马斯·内格尔和里德·霍尔登在《定价策略与技巧》一书中这样写道：

> 一个战略规划的目标不应该是达到或者维持销量，而是要建立和保持竞争优势。这样一来，收益率和市场份额就会随之而来。市场份额并不是取得收益率的关键。它和收益率一样，只是经营有方的企业的另一个特征。[61]

换言之，既然市场份额通常情况下只是手段，它本身不是目标，那么争夺市场份额可能会最终妨碍公司的成功。利润率非常微妙，因为它是衡量一家企业在成功地执行一份优秀的战略规划之后所产生的可持续竞争优势的最好的尺度。利润率是竞争优势的明确结果，所以它是衡量竞争优势的价值或可取之处的最简单的标准。你的公司可能在加利福尼亚州奇科市的金融服务领域具有竞争优势，这会为你们带来每年200万美元的利润。但是，如果你的公司在全国的金融服务领域都拥有竞争优势，那可能会带来每年200亿美元的利润。我们依据这200亿美元来判断公司是否有更大的机会。

为了有效地实现目标，你需要确定哪个是你的目标，哪个是你为了实现目标而采取的手段。将目标最大化，但是不要用手段去代替目标。手段只能与目标保持大概一致，但并不会完全一致。因此，不要因过度关注实现手段，而忽视了目标结果。

福特汽车公司似乎掌握了这样的经验。它没有采纳汽车行业广为接受的策略，而是降低了产量，将更多的精力投入到更有利可图的车型和市场上。福特也想卖出很多的汽车和卡车，但是现在它只专注于利润。首席执行官小威廉·克莱·福特曾表示，“我亲眼目睹了我们因盲目追求市场份额，导致了各种各样问题的过程”。[62]福特实行收入管理，即管理价格和销售趋势，并改变战术使利润最大化，同时它拒绝将汽车以低价大量出售汽车给出租车公司。通过这些做法，福特损失了市场份额，却赢得了利润。

2001~2004年，福特在美国的市场份额从22%下降到了19%，但是每季度的纯收入却从2001年的负13.6亿美元上升到截止2004年9月连续4个季度每季度盈利6.5亿美元。[63]

福特的经验告诉我们，市场份额对一个想盈利的公司来说并不是最重要的。也许福特公司借鉴的是丰田的经验。丰田在美国的市场份额要远远低于三巨头汽车公司的市场份额之和，但是它的市值却高于三巨头汽车公司的市值之和。在本书创作之际，通用汽车公司占有27.6%的市场份额，福特汽车占19.6%，戴姆勒克莱斯勒占13.2%，而丰田仅占11%。可是，如果按照市值（流通股数量乘以市场价格，也就是你要买下整个公司必须支付的最小价格）来计算，情况则截然不同。丰田的市值为1246亿美元，而通用的市值为218亿美元，福特为262亿美元，戴姆勒克莱斯勒为462亿美元。[64]我们知道，全球汽车市场的情况可能与美国市场不同，但是美国市场是世界上最大的单一市场。在这里，丰田的市场份额是三巨头汽车公司市场份额总和的1/5（11%：60.4%），但是丰田的市值却比三巨头的市值之和还要高（1246亿美元：942亿美元）。如果市场份额这么重要，为什么丰田的市值会如此之高？答案是纯收入，也就是利润。丰田的纯收入是三巨头利润总和的2倍。与市场份额相比，投资者更看重的应该是利润。

市场份额可以是获得利润的手段，但是手段不能凌驾于目标之上。注重目标的丰田比注重手段的三巨头更为成功。利润是可以存在银行里的财富，而市场份额则不是。

## 收入真的那么重要吗

目标分析公司的很多客户都十分关注收入的增加。同等条件下，高收入就意味着高利润。但是，正如我们之前探讨的那样，利润才是目标，收入只是手段。然而，利润一般来讲很难优化，因为利润取决于固定成本和变动成本，可避免成本与不可避免成本等各种因素。对于其中某些成本，公司不愿意披露，甚至不愿意去衡量。于是，只关注收入是最简单的办法。

遗憾的是，许多人忘记了收入只是手段，于是努力使收入实现最大化，即使以牺牲利润为代价也在所不惜。你是不是经常听到公司经理，甚至是公司的董事们，说这样的话：“三年之内，我要让我的公司的年收入从500万增加到1000万。”哦，真的吗？试想一下：通过销售现有的产品和服务，他们的年收入为500万美元，其中50万美元是利润。在进入到一个成本高昂的新市场后，他们年收入确实达到了1000万，但是，因为每年花销巨大，所以每年可能亏损10万美元。这真的是他们追求的结果吗？如果一直坚持他们擅长的领域，也就是他们的现有产品，对他们而言也许是更好的选择。

你可能觉得公司老板不会犯那样的错误，但是我们发现，这种错误其实很常见。当员工遵从他们的意见，按计划展开行动，以利润为代价来增加收入时，那些老板不应该大惊小怪。

我们来看下面的例子。一家医药公司的医疗管理部负责与医疗机构和药品利润管理部门进行协商，签订合同。该部门决定根据员工签订合同的数量和销售额度来决定奖惩。你能猜到结果吗？部门的销售人员在了解了奖惩制度之后，采取了相应的行动。他们为了签订合同，加大折扣力度，此举确实提高了销售额。但这是让公司盈利的方法吗？显然不是。正如托马斯·内格尔和里德·霍尔登所言，关键是鼓励价值的增加，而不是销量的增加。“和从前一样，我们应该给销售人员设定销售任务，并告诉他们必须按目标价格完成销售任务。如果他们销售的价格低于或者高于目标价格，他们的销售收益率就会影响他们获得的销售信用。”[65]这样员工的动机就与公司的动机——即提升利润——保持一致了。前文中的这些例子阐明了收入、花销和利润之间的复杂关系。下面，我们来讨论如何权衡短期目标和长期目标。

## 短期目标与长期目标

公司应该创造可持续性的市场竞争优势，以此来提高利润。这种竞争优势来源于比竞争对手提供更优质、价值更高的产品和服务。可公司会一直这样做吗？当然不是。可持续性的优势和利润属于长期目标，而很多公司更加关注短期目标。那么，关注短期目标而不是整个季度的收入，这样的做法是否存在合理的解释呢？不错，理由就是现金流。利润是投资的终极产品，而投资需要经过一段时间后才能收获。所以现金流是实现利润的必要保证。就本质而言，利润体现的是好处，而现金流体现的是可行性。现金流使利润成为可能。如果现金流不足以支持一个好的想法开花结果，那么即使是最好的想法也会夭折。

在目标分析公司，当我们给刚起步的小型公司做财务模型的时候，会将利润和现金流都视为重要的结果，因为对于这样的公司而言，现金流是极其重要的。我们会计算出现金流危机（即在现金流曲线的最底部，现金少于一定的数额）发生的可能性，作为衡量具体决策方法是否可取的关键因素。这样，我们将他们的长期目标和短期目标都考虑在内，通过在二者间寻求平衡来帮助他们做出有把握的决策。

## 本章小结与思考

雇用马克·吐温的编辑犯了个大错，因为在雇用马克·吐温之前，他不清楚自己到底想要什么。虽然他实现了他当初交给马克·吐温的目标，也就是增加报纸的发行量，但是他没有实现他真正的目标，即在增加发行量的同时，要保持报纸的整体风格。吐温为了达到扩大发行量的目标，改变了报纸的整体风格。编辑本应弄清楚自己的目标，并在雇用吐温时向他交代清楚。当然，人们往往对显而易见的事情不会清晰地表达出来，因为觉得它太明显了。

那些整天对企业说教的人总是反复强调这句话：顾客永远是对的。在同等条件下，我们愿意让顾客满意，但是公司不应该以牺牲更重要的目标为代价来换取顾客满意，因为顾客满意是实现目标的手段，其本身并不是目标。

本章中我们了解到，我们永远都不应该为了实现手段而牺牲目标。这正是那家医药公司在管理库存水平时的做法。为了减少生产成本，它将自己置身于脱销的风险之中。而那家生物科技公司中断了一款比较成功的药品，直到我们给他们算出了真正的成本，即每年亏损3200万美元才意识到自己的错误。这些都是典型的混淆了目标和手段的失败案例。此外，不要过度关注市场份额。它和客户服务一样，通常情况下只是实现目标的手段，其本身并不是目标。

我们同样还学到，清楚自己的目标有助于决定投入多少时间和精力进行分析。私人马路一例告诉我们要避免过度分析的倾向，而税务会计师的故事则说明了分析不足的害处。如果我们事先弄清楚我们的目标，就能够避免发生这两种糟糕的情况。

查尔斯雇用罗杰，并且惹怒斯科特的故事告诉我们要着眼大局，要想想还有没有更重要的事情。利润是很重要的，但是刚起步的小公司也有现金流的问题。小公司需要坚持足够长的时间才能实现盈利。因此，在做出重要决策之前，我们需要将两者都考虑在内。

这些例子之间有什么内在的联系呢？明确自己的目标是高效生活的第一步，这并不是一项艰难的任务，只需用1~4句话表达清楚即可。如果你在进行选择之前弄清楚自己的目标，你不会陷入这一章中描述的那些陷阱。正如本章开篇时引用的彼得·马歇尔的那句话："如果我们没有自己的立场，我们就可能因任何事情而沦陷。"你应该现在就决定你的立场，而不是等到行动之后。

# 第6章　人人都有偏见

我们发现，人们一般对汽车销售人员都没有什么好印象，也从来不去理解他们的立场。下面的对话表明了这种偏见。

丽萨：那些汽车销售人员不信任女士。我以前和查尔斯一起去看车时，他们直接就将车钥匙交给我们，让我们自己试车。可我自己一个人去时，他们每次都坚持要和我一起试车。因为我想自己一个人试车，就委婉地说不需要麻烦他们，可他们却说和我一起试驾对他们来说"一点儿都不麻烦"。总之就是不让我一个人试车。

比尔：我一个人去看车时，他们也从来没给过我钥匙。我原来还以为他们从来不把钥匙交给别人呢。现在看来，可能他们会将钥匙交给夫妇去试驾，但不交给个人。也许他们觉得夫妇更有可能会将车完好无损地开回来。

丽萨：可能是吧……

偏见会影响我们生活中的各个方面。我们对这个世界形成种种思维模式，而各种偏见往往会影响我们的感知，从而影响我们的思维模式。丽萨和比尔看车时所经历的情况相似，可他们却得出了不同的结论：比尔的结论是汽车销售人员总是陪同顾客试驾，而丽萨的结论是汽车销售人员不信任女士。根据十分有限的信息，丽萨和贝尔形成了错误的思维模式，因此得出了错误的结

论。你对某个集团成员的印象越差，就越可能对他们产生偏见。比尔和丽萨都不喜欢汽车销售人员，所以他们并没有努力尝试去理解和尊重他们的行为。

我们再考虑下面的情况。有一个三十四五岁的伊朗人，名叫穆罕默德·卡里米。在撰写本书期间，你可能十分清楚，伊朗和美国的关系很不友好，两国已经24年没有任何邦交联系了。美国的不满主要来自哪些方面呢？美国国务院发言人亚当·埃雷利总结道：“伊朗是全球恐怖主义的主要支持者之一。”[66]

穆罕默德·卡里米是不是一个恐怖主义暴徒，或者至少，他是不是一个潜在的恐怖主义分子？他是不是一个狂热的原教旨主义信徒，整天大肆宣扬西方国家的堕落？根据你目前掌握的信息，你对卡里米的印象如何？我们猜测一些人并不愿意和他接近。下面，我们继续讲他的故事。

就在国务院发出那则评论的几天前，伊朗经历了一场毁灭性的大地震，巴姆城古城的3/4被地震摧毁，夷为平地，35000名伊朗人（当地人口的1/3）丧生。此时此刻，当地的行政长官正站在墓地中评估地震情况。此人正是穆罕默德·卡里米。“这是一场巨大的灾难。到处是残骸，到处是废墟。”而对卡里米本人而言，这场悲剧尤为惨痛，他的妻子和女儿都在地震中丧生了。他继续讲述当时的情况。

“昨天晚上在睡觉前，她为我画了一幅画，又吻了我4下，”他怀中抱着女儿纳泽尼的尸体说。“我问她，‘为何4个吻啊？’她回答说，‘可能我以后再也见不到你了，爸爸。’卡里米向一位美联社的摄影师讲述这个片段时，泪如雨下。”[67]

读到这里，我们了解到卡里米对家人无限的爱以及他所经历的难以想象的痛苦，这时候，你对卡里米的印象是否有所改观呢？

当我们走进别人的生活，意识到他们同我们有一样的需求、愿望和价值时，我们可能会更加体恤他们。政治领导者们都明白这个道理，因此他们有时候会刻意拉开不同集团之间的距离，以便减少他们之间的相互了解，从而减弱那种人道主义的博爱情怀。阿道夫·希特勒当年正是这样，使犹太人、吉卜赛人和同性恋集团不相往来，互不了解。一旦这种人道主义情怀被减弱，憎恨和杀戮则更加容易。

现在，你了解到卡里米对家人无限的爱，但那是否意味着他是一个好人呢？并不一定。他仍然可能是个恐怖主义分子。我们没有获得足够的信息，因此无法评断他的为人。这正是我们要表达的观点。偏见对我们的影响涵盖日常生活的方方面面。请看下面的故事。

## 人多的店铺，人少的店铺

即使某家店铺人多的时候很少，顾客们对它的印象却可能是店铺里经常人很多。这是什么原因呢？

我们假设这是一家小店铺，75%的时间内店铺中有一位顾客，另外25%的时间内店铺中有10位顾客。由于店面不大，店中有10位顾客时，店铺就很“拥挤”，显得人很多。而店中只有1位顾客时，店铺就很“空”，显得人很少。因此，客观来看，店铺中人多的时间只占25%。然而，一个市场调查员对顾客进行随机抽样调查后，结果却显示顾客认为，77%的时间内店铺中人都很多，因为在接受调查的13位顾客中，10位去该店铺购物时都赶上人多拥挤的情况。具体而言，3位顾客去购物时店铺很空，每人每次停留30分钟（总共90分钟），而10位顾客去购物时店铺中很拥挤，共逗留30分钟。在全部13位顾客中，10位的购物经历是在人多拥挤的店铺。事实上，我们知道，如果我们坐在店铺中观察，在前1.5个小时中，店里只有3位顾客，而在接下来的0.5个小时中，店里有10位顾客。因此店铺中“拥挤”的时间只占25%。听顾客们的反馈会让你得出偏颇的观点。这些顾客并不愚

蠢，也不是不善于观察；在13位顾客中，10位真的看到了一间拥挤的店铺，但他们根据自己的经历归纳出来的结论是不正确的。

有意思的是，在这段时间内，店铺经理一直待在店铺中，根据她的观察，店铺中人多的时间只占25%。因此，她不乐意再增加任何店员。接受采访时，她抱怨说75%的时间内店铺都是“空的”。她甚至还会考虑裁员，因为大多数情况下店铺中人都很少。

人们往往只会依据自己的视角来看待问题，所以会产生偏见。两个人在同一种情况下，可能会得出完全不同的结论。从每次到店购物经历的角度来看，顾客是正确的（77%的购物经历是发生在店铺人多拥挤的时候），而从每小时具体的情况来看，店面经理是正确的（她在店铺期间，人多的时候只占25%）。他们都是正确的，但同时又都有错误。顾客们的错误在于他们根据每次到店购物经历的信息去归纳店铺每小时的情况。而店面经理的错误在于她根据每小时顾客情况的信息去决定需要多少员工，而忽视了顾客每次到店购物经历这个角度。

## 城市公交的奥秘

“城市报告显示，平均每5分钟就会有一辆公交车经过我的车站，但我计算了过去30次乘坐公交车的情况，平均的等待时间是7分钟。市政府是否在说谎呢？”并不一定。他们可能报告的是真实情况，而你的感觉可能也是正确的。正如上文中人多的店铺那个例子一样，可能你们都是正确的！

让我们来具体解释一下。你要有充足的耐心，因为我们需要用一些抽象的数学概念来阐述。你会发现，这个问题同上面提到的“人多的店铺”的道理相似。假设在前10分钟内，每2分钟就有一辆公交车到达本站，一共驶过了5辆。然后，又过了20分钟后，第6辆公交车才驶来。经过数学运算，在30分钟的时间段内到达本站的公交车有6辆，所以城市报告称每5分钟就会有一辆公交车驶过。可是，你的经历却有所不同。在这30分钟的时间段内，如果你在前10分钟内到达车站，你可以赶上前5辆公交车中的一辆。在这种情况下，你的平均等待时间只有1分钟，因为你是在2分钟的时间空隙内随机到达的。但问题是，你在这30分钟的前10分钟到达车站的概率仅为1/3。另外2/3的概率是，你在后20分钟内到达车站，而这时候前5辆公交车已经都开走了。在那种情况下，你在20分钟的时间内随机到达，你的平均等待时间就是10分钟。这样，在许多天的期间内，你的平均等待时间就是1分钟乘以1/3再加上10分钟乘以2/3，也就是7分钟。虽然市政官员可以自豪地说30分钟之内有6辆公交车驶入车站，平均5分钟一辆，但等待最后驶来的这辆车却将你的平均等待时间大大延长了。前5辆公交车的密度越大，最后一辆公交车到达车站的时间间隔就越大，你的实际等待时间与城市报告公布的平均5分钟的差异就越明显。在同样的情况下，你和市政部门却得出了明显不同的结论，是不是令人诧异呢？[68]

## 偏见

大多数人有过这样的经历。“在我开车的途中，每次收音机没信号时，都赶上我正在听一首好歌。”看起来确实是这样。但是，当你听一首难听的歌时赶上信号中断，你并不会介意，所以你可能都记不得了。而且，在通常情况下，你不是都在听好歌吗？你是否经常听着难听的歌曲开车兜风？如果你觉得某首歌不好听，你就会迅速换台，或者放入自己爱听的磁带或者CD，或者干脆关掉收音机。这就是一个偏见的例子。由于偏见，我们只记得那些被中断的好听的歌。

我（查尔斯）的一位同事和我讨论起本区内的各家电子产品和电脑店。她斩钉截铁地说：“我以后再也不会去弗莱斯电子产

品店购物了。”我问她为什么。“他们歧视女性，”她坚决地说。这令我很好奇，于是我继续询问究竟是怎么一回事。她的答案让我十分惊讶。“他们歧视女性顾客，从来不帮助我们。”哇噢！其实我对弗莱斯的不满恰恰也是这个，但我可是既有X染色体又有Y染色体的男人。我从没觉得他们有意帮助男性顾客而忽略女性顾客。我只是认为他们可能最大限度地削减了服务人员的数量，以此来减少开支。

我和她在弗莱斯的购物经历完全相同，但我们却得出了截然不同的结论。她的结论是弗莱斯电子产品店不理会女性顾客，而我的结论是他们不理会任何人。她认为自己代表了女性群体，当弗莱斯的服务令她不悦时，她就会将此类推为弗莱斯对整个群体的行为。她从来没有想过，真正的情况十分简单，这就是弗莱斯的运营模式：弗莱斯出售的产品种类齐全且价格低廉，但这里几乎并不提供客户服务。

也许女性的确会遇到受歧视的情况，男性也会遇到受歧视的情况。但是有时候，由于存在偏见，人们的感觉可能会夸大受歧视的程度。

上面我们探讨了有关歧视女性的一个敏感话题，让我们再来看另一个有争议的话题：美国医疗保健体制下的女性权益。许多人认为，女性的医疗保健问题没有受到充分重视，男性得到了更好的治疗。如果你的头脑中有这种想法，以此为起点来思考问题，那么，现在假设你听说一则消息：大多数药学临床试验测试新药时使用的是男性受试者而不是女性受试者。你的反应可能是：“看，这恰恰证明了女性是二等公民。我们采集的所有有关药物的信息都显示如何帮助男性，而不是女性。我们看到某药品的最佳用量是一日两次，一次10毫克，这个用量是针对男性而言的，不是女性。谁知道女性的最佳用药量是多少？”

下面，你仍然以同样的想法作为思维起点，我们把情况变一变。假设现在你听说一则相反的消息：在参与测试新药的受试者中，女性多过男性。你的反应可能是：“看，男性在我们社会中的地位如此重要，我们在研发新药时都是拿女性去做实验的。那些未经测试的、可能有危险的药物不能用在重要的男性身上。而女性则成了小白鼠，被当做实验品。”

公平地说，第一种思维听起来似乎更合理一些。[69]这里，我们应该客观地指出，女性比男性消费的医疗保健品更多，因此女性的问题的确得到了广泛关注。当然了，也有些方面没有得到充分的关注。实际上，我们发现，男性和女性都没有得到最完美的治疗，但具体的病症和原因有所不同。[70]

在我们的社会中，一些（并非全部）“偏见”的产生是由于人们在看待事物时头脑中预先存在某些观念。然后，当情况看起来不对时，人们往往就会按照这些预先存在的观念来解释问题。具有讽刺意味的是，由于我们自己持有偏见，因此在诠释他人的行为时，会假定别人有偏见。例如，有人莫名其妙地看我一眼，我并不会多想，但多疑的人则会认为那个陌生人或者在评判他，或者是有什么不正当的企图。你是否看过一部名叫《愤怒管理》的电影？影片中，亚当·桑德勒饰演的角色正在和航班上一位反应过激的航空人员理论。最后，一位黑人空警走了过来。他告诉桑德勒必须冷静下来，不要那么大声说话。这时，桑德勒忍无可忍，气愤地对那位空警说：“你们这种人怎么回事？”空警十分生气，因为对他来说，“你们这种人”听起来像是一句种族歧视的话语。当然，桑德勒对一位白人空警也会说同样的话，而白人空警就不会那么恼火。

## 鼻环和个人形象

在了解某个人的过程中，我们会使用关于那个人的各种信息对其做出判断。十年后，我们一般会充分了解那个人，即使他偶尔还可能会做出令我们惊讶的事。但是，如果我们认识某个人的时间仅仅有十秒，我们了解的信息则非常少。这时如果要对其进行判断，我们会使用目前掌握的各种信息，无论是好的还是坏的。带一个鼻环？在我进一步了解你之前，对我来说你就是所有带鼻环的人的综合体。你身穿的Polo衫上是不是印有“梅赛德斯”这个英文？那么，在我进一步了解你之前，对我来说你就是所

有开梅赛德斯奔驰车、穿Polo衫的中年男子的综合体（如果你是一位中年男子）。

我们常听说人们为取得成功而打扮。在默克公司工作时，我（查尔斯）每天都西装革履地上班。商务人士会遇到很多人，一些人他们从没有机会真正了解，另一些人可能和他们存在业务上的联系，进行过大额交易。而后来，在美国国家航空航天局工作期间，我们互相之间都十分了解，无须通过穿着去给别人留下深刻印象。所以，我们国家航空航天局的工作人员穿着休闲舒适的衣服上班，也就不值得大惊小怪了。有时候，生活可能会很艰难。如果你的名字碰巧是奥萨马·本·拉登或者阿道夫·希特勒，或者如果你长得像杀人狂查尔斯·曼森，生活对你来说可能要更加艰难。你可能温柔善良，但早在你走进房间之前人们头脑中就已经存在偏见，因此你要通过努力来克服这些偏见。有些偏见的形成是不可避免的，很难克服。那么，应该如何应对呢？在商务场合，你的衣着打扮要反映出你要表达的信息。而如果你的运气实在糟糕，名字就叫阿道夫·希特勒，你只好工作得更加努力，让人们慢慢去了解真正的你。或者更简单的做法是改个名字。

## 克服偏见

不公平的偏见并不一定是一道不可逾越的鸿沟。克服偏见是一个挑战，而且许多人找到了有创意的解决方法。1942年，当时人们对黑人的文化歧视程度要比今天强烈得多，一个名叫约翰·约翰逊的年轻黑人向一家芝加哥的银行申请贷款，想创办一本名为《黑人文摘》的杂志。他得到的答复是：“小伙子，按照规定，我们不能给黑人贷款。”

怎么办？大多数人可能感觉无计可施，陷入了困境。他们觉得很痛苦，许多人会直接选择放弃。如果某个好想法被拒绝的原因是你对其价值的阐述没有让人信服，那你可以改变自己的方法，重新再来。但是，当你申请贷款被拒绝的原因，不是因为投资风险大，而是因为你的肤色不对时，你还能怎么办？这时候，这位有干劲的企业家头脑中涌出了新的创意。他咨询信贷员城市中到底哪家银行向黑人发放贷款。信贷员为他推荐了一家小型的金融公司。然后，约翰请求信贷员担任他的证明人。约翰拿着他的证明信得到了贷款，之后创办了《黑人文摘》，后来他的业务又继续壮大，继而创办了Ebony和Jet杂志。到20世纪90年代末，他已经成为了亿万富翁。[71]

## 巧合

许多情况下，巧合其实也是一种偏见，人们人为地赋予了它重要的色彩，也愿意接受这种带偏见的解释。这种偏见的产生是可以理解的，但实际上是不正确的。我们来看下面的情况。

吃晚餐时，我（查尔斯）年仅7岁的儿子密奇对我和丽萨说，他很高兴我们能够认识，不然他就不会出生了。那真是个有意思的见解，尤其是这话出自一个7岁的儿童口中。这让我想起了苏斯博士[72]的一段文字：

> 如果从未出生，那么你会做什么工作呢？
> 如果从未出生，那么你会是什么人呢？
> 嗯，你也许什么都不是！
> 什么都不是一点儿都不好玩儿，真的，一点儿都不好玩儿。
> 什么都不是就是什么都不是，因为它根本不存在嘛！
> 但是你……你现在就是独一无二的自己！这该是多么值得庆幸的事情啊！
>
> ——苏斯博士

这么说来，米奇，或者你自己，出生的可能性有多大？你要出生，你的父母必须结婚（我们假设结婚是生子的一个前提条件），然后生了你。为简单起见，我们假设他们一结婚，就怀上了孩子，也就是你。那么，你出生的概率就是100%。但是，他们结婚的概率是多少呢？我们假设你的父亲或者母亲会从100个人中选择一位结婚，去组建家庭。也就是说，父亲或母亲在学校、工作和社交生活中一共会遇到100位潜在的伴侣。你可能会反驳说真实的数字要远超过100，如果那样的话，我们的观点就会更有说服力。这些潜在的伴侣可能比他最终选择的伴侣更好或者更差（我们希望是更差），但这没有关系。不管怎样，在每人100位潜在伴侣的圈子里，你的父母最终选择了对方，走到了一起。换言之，你的父亲或母亲选择对方的概率仅为1/100，即1%。如果从双方的角度来看，两个人都选择对方的概率就要更低，即1/10000（1/100乘以1/100）。也就是说，每个人都可能最后和别人结婚。

下面，让我们再来进行进一步的分析。你的父母要想出生，则需要你的祖父母、外祖父母必须选择对方作为伴侣，换言之，祖父母选择对方的概率是1/10000，外祖父母选择对方的概率也是1/10000，所以他们都选择对方的概率就是这两个数相乘，即1/100000000。因此，我们仅仅追溯了两代，你出生的概率就变成了1/100000000（你父母出生的概率）乘以1/10000（你父母选择对方的概率），计算结果为一万亿分之一。从数学角度分析，你出生的概率就是这一万亿分之一。这就是你，一万亿里挑一的孩子！

这就是关键点所在。一方面，你出生的概率确实非常小，但另一方面，某个婴儿出生的概率却是极大的。追溯至20世纪20年代，一些适龄的男女会选择对方，繁育后代。追溯至20世纪50年代，一些适龄男女也会选择对方，繁育后代。当他们的孩子长大后，通过计算概率，他们得出的结论是，虽然他们出生的概率极低，但某个婴儿出生的概率却非常大。当然，计算这个概率的人，恰恰就是那“某个婴儿”，也就是你。一万亿分之一的婴儿出生概率实在很低，但苏斯博士称作的那个“什么都不是”，出生的概率可一点儿也不低。

巧合往往会造成人们的误解。在你的生活中，某个特定的事物（例如，你三个最好朋友的名字）发生巧合（例如，三个名字完全一样）的概率是非常小的。但是，生活中你会接收无数信息，因此某处发生巧合的概率则是非常大的。例如，我（查尔斯）的哥哥道格拉斯认识三个生日是4月4号的人，他们经常为了好玩穿不成对的袜子。当这类巧合影响我们的决策时，问题就产生了。我们往往会过于强调这种巧合的重要性：“我们注定是一生一世的朋友，因为我们都叫同一个名字。”

世人对《圣经密码》的关注进一步反映了人们对巧合的过度重视。该书1997年出版，根据作者迈可·卓思宁的说法，《圣经》中隐藏着一些密码，而他发现了这些密码。他说，圣经密码预测的许多事情都实际发生了，其中最引人注目的，是以色列总理伊扎克·拉宾遇刺。当然，卓思宁是在这些事件发生之后，而不是事件发生之前指出的这些预测结果。卓思宁发现这个密码的方法是以圣经中的某个字母开始，然后每隔49个字母跳读，再将得到的这些字母拼读到一起。很快，数学家和统计学家指出，卓思宁的发现是没有意义的。他们认为，使用现代计算机设备，我们完全可以拿来圣经的电子版，然后通过尝试隔某个间距跳读，从而得到各种各样的字母组合。卓思宁本人也承认，他采取的正是这种做法。你可以从任何一个字母开始尝试跳读，如果没有得到有意义的字母组合，则再从下一个字母开始，依此类推。实际上，等距跳读的字母数有数十万个选择，而开始跳读的那个字母也有数十万个选择，从如此大量的字母组合结果中筛选，几乎可以确定，你会找到某个著名历史人物的名字甚至是关于其命运的预见结果。当然了，大多数结果是没有任何意义、谁也不懂的字母组合。[73]

真正的考验是，在我们已经选择好了开始的字母，选择好了跳读的字母数的情况下，再去验证一下从这些字母组合中能否拼读出其他重要人物的名字来。卓思宁的这种方法（从他选择的那个字母开始，每隔49个字母跳读）能否拼出一个名叫奥萨马·本·拉登的人，以及2011年9月11日那个与之相关的日子呢？我们可以肯定地说，绝对不会。

## 审视基点

许多人都会犯这样一个错误：不审视自己的基点。下面的例子可以解释我们这个观点。

甲：真是令人惊讶。这个一丝不苟、严肃认真的人竟然来自加利福尼亚州。我原本以为加利福尼亚州的人都是悠闲自在、吊儿郎当的呢。

乙：加利福尼亚州有3500万人口。许多人都是很严肃的。

在一些大场合，比如科学研讨会上，或者全国各地民众参加的方块舞[74]大会上，你遇到一个严肃认真的人来自加利福尼亚州的概率要比来自其他州（比如艾奥瓦州）的概率更大。虽然大体说来，艾奥瓦州的居民更加严肃认真，但事实的确是如此，而原因就在于加利福尼亚州的人口比艾奥瓦州多出太多。我们假设在加利福尼亚州，严肃的人占居民总数的1/3，而在艾奥瓦州，严肃的人占居民总数的2/3。目前加利福尼亚州的人口总数为3500万，而艾奥瓦州的人口总数只有300万，那么，按照我们假设的比例，严肃的加利福尼亚州人就约有1200万，而严肃的艾奥瓦人只有200万。也就是说，你遇到一名严肃认真的加利福尼亚州人的比率是遇到严肃认真的艾奥瓦人的比率的6倍，虽然在艾奥瓦州，严肃的人占总人口的比重是加利福尼亚州的2倍。当然了，我们这个例子仅是为了讨论的需要，事实上，在方块舞大会上，谁会去到处寻找严肃的人呢？

一则儿童脑筋急转弯是这样的：为什么白绵羊比黑绵羊吃的青草多？审视一下你的基点，你会发现其答案和上面加利福尼亚州和艾奥瓦州的例子类似。白绵羊比黑绵羊吃的青草多的原因是白绵羊比黑绵羊多出很多。

我（查尔斯）生活在林区，人口相对稀少，因此，当我自家的后院中出现了一头美洲狮时，其实并不值得大惊小怪。我的确没觉得惊讶，但是吓坏了。因为此时此刻，我8岁大的儿子米切尔正一个人在后院中玩儿。不过，所幸那头美洲狮朝别处走去，没有惊扰我儿子。倘若这头美洲狮是一头令人生畏的吃人狂，我儿子那天可就遇到大麻烦了。

几个月后，在我同事生活的郊区，人们发现了一头美洲狮的身影。从那以后，我的那名同事每天都抽出工作时间，护送女儿上学。这些事情引起了我对美洲狮的危险性的思考。

美洲狮究竟有多危险？通过收集数据，我们发现了一些有意思的结果。自1980年起到现在，整个加利福尼亚州（我居住的州）共发生过13起美洲狮袭人的事件，3个人因此死亡。[75]我们再来比较一下狗咬人的事件。在加利福尼亚州，受害者因为被狗严重咬伤而就医的事件每年大约会发生10万起。[76]这说明加利福尼亚州居民被狗咬伤的可能性是被美洲狮咬伤的可能性的约18万倍。但是，要真正对比狗和美洲狮的危险性，我们需要审视基点，因为狗的数量要比美洲狮多得多。我们周围有那么多条狗，因此被狗咬伤的事件更多是完全合乎逻辑的。在加利福尼亚州，狗的数量大约是800万条，美洲狮的数量大约是500头，因此美洲狮和狗的比例约为1∶1500。[77]这样，我们重新审视基点，将狗和美洲狮数量的差异考虑进去后，我们发现狗仍然比美洲狮的危险系数更高。实际上，被狗严重咬伤的风险是被美洲狮严重咬伤风险的120倍。在人们的印象中，美洲狮是一种凶猛异常、令人生畏的动物，但根据数据来看，它们也许对攻击人并没有什么兴趣。

这些结果可能看起来与我们的直觉相反，但确实是有道理的。我在美洲狮的大本营加利福尼亚州度过了大部分时光，但我自己仅见过一头美洲狮，当然我的儿子还见过一头。我哥哥史丹在圣克鲁斯山区生活工作了几十年，且史丹爱好户外运动，但就连他一生中也仅仅见过4头美洲狮。我们再与狗进行比较。我被咬过好几次，差点儿被咬的情况有十几次，被吓到过的次数更是数不过来。也许仅仅以保护为目的而养狗的人需要考虑一下真正的威胁了，而他们最好首先来审视一下自己的基点。

除前文所讲的美洲狮、绵羊和方块舞会的例子外，审视基点的原则还有更为广阔的应用领域。2004年成立的总统委员会在复查美国情报局对萨达姆·侯赛因的化学武器“绝对错误”的评估结果时，发现了一个令人不安的、十分简单的大错：情报分析师们没有审视基点。那些研究绝密伊拉克卫星图片的分析师注意到，萨达姆过去用于生产化学武器的那款油罐车的照片数量急剧增长。他们坚信已经掌握了确凿的证据，于是向政府发出了警报。这有什么问题呢？他们没有意识到，情报卫星对伊拉克的监视力度加倍了。简言之，之所以伊拉克油罐车的图片数量更多，只是因为情报卫星拍摄了更多的伊拉克的图片。由于他们没有审视基点，向政府发出了假情报，从而引发一场耗费数千亿美元、造成数万人死亡的战争。[78]

## 市场份额总是70%吗

一家生物技术公司预测称，其研发的一种抗糖尿病新药会有巨大的销售量。我们觉得，他们为销售预测输入的数据都没有问题，只有一项例外：该团队假设市场份额为70%。当我们就此询问公司的一位负责人时，他回答说：“我们的市场份额总是70%啊！”他说得没错，但原因是该公司一直将产品投向产品供应差的市场。一般来说，70%的市场份额意味着镇上只有你的产品好，其他都是些二流产品，它们为剩余的30%市场份额争个不停。而对于全球70亿美元的糖尿病市场来说，情况显然不是这样。如果这家公司的市场份额真的能总是保持70%，那么它应该进军年销售额177亿美元的高血压（降压药）市场和年销售额180亿美元的高胆固醇（降胆固醇药）市场。[79]因此，这家公司过去的经历影响了它的预测结果。

## 趋均数回归

2002年诺贝尔经济学奖的得主之一丹尼尔·卡尼曼，当时正在以色列为飞行教练讲授训练心理学的知识。

> 卡尼曼提起人们对鸽子行为的研究结果，试图说明奖赏是比惩罚更为有效的一个教学工具。突然一名学生喊道：“先生，我没有冒犯的意思，不过你讲的实际上只对鸟类有用……我的经历与之相反。”接着，这名学生解释说，他对一些表现优异的学员提出表扬，结果他们在下一次飞行时表现总是没有上一次好；而他对一些表现差的学员提出批评后，他们在下一次飞行时几乎总能有所进步。[80]

这名学生认为他的经历与卡尼曼所讲的理论矛盾，但他无意中解释了另一种偏见：趋均数回归。趋均数回归的理论认为，平均来看，你的表现会趋向均值。如果你某天的状态非常好，接下来的几天则会打折扣，回归到你的平均水平。换句话说，上升的东西一定会下降一些，而下降的东西也一定会上升一些。大多数情况下，学员的飞行表现都处于平均水平，有时表现得非常好，有时表现得非常差。如果你恰巧碰到他表现好的日子，表扬了他，那么很有可能第二天他又回归到了平均水平。如果你在他表现差的日子批评了他，那么很可能第二天你会看到他又回归到了平均水平。下表说明了飞行教练看到的情况：

| 教 学 工 具 | 第二天学员情况 |
|---|---|
| 表扬 | 飞行成绩退步 |
| 批评 | 飞行成绩进步 |

根据上表中的情况，他觉得批评能够催人进步，表扬却徒劳无益。这并不令人觉得奇怪。不过，确定无疑的是，在你一生中表现最佳的日子过后，你的表现不可能和那天一样好。这就叫趋均数回归，或者趋均值回归。该学员由于偏见而得出了错误的结论。

最近，我（大卫）跟我的两个连襟解释了趋均数回归的概念。他们俩都很聪明，都对此提出了异议。他们给出的反例是篮球明星迈克尔·乔丹。“他什么时候回归均值了，”一位连襟问道，“他总是处于平均水平之上的。”“不错，确实如此”我回答说，“但他却没有一直处于他自己的平均水平之上。”当他某场球赛得了60分后，我可以肯定地说，下一场比赛他不可能再得这么多分了。

美国的课税制度采用累进税制，你的收入越高，纳税率就越高。在这种税制下，人们除了对高收入者羡慕嫉妒以外，还有一个想法，那就是高收入者完全有能力支付更高比例的个人所得税。但这里，我们忽视了趋均数回归的道理。对于许多人来说，一高收入的年份并不是标准常态，而是有偏差的。可能他们卖掉了家里购买了20年的房地产。可能他们获得了一个长期合同，一次性付给他们大笔资金。可能他们今年的业务量极佳。接下来的几年中，在回归均值原理的作用下，他们的收入可能会回归平均水平。另一方面，一名典型的政府工作人员的收入则是非常稳定的，其薪水会缓慢但持续性地稳步上涨。长期来看，收入变化幅

度大的人交的税要比数十年如一日保持平均收入的政府工作人员多出太多，原因很简单，好坏不定的收益模式导致他在收益好的年份支付超多的税，而在收益差的年份只是少支付了一点而已。

针对这一现象，联邦政府过去实行了一种叫作“平均收入”的方案，部分解决了问题。根据法律，你可以根据长达5年的平均收入来缴税，但是，1986年通过的《税务改革法案》删除了这条税法。

## 本章小结与思考

偏见的产生通常是由于人们看问题的视角不够完整。可能观察者比较懒惰，没有看得更远更深入；可能观察者见到过某些一贯性的事物，于是简单地用预先存在的想法来解释。从技术上来讲，观察者也许并没有错。我们可以这样打个比方，观察者看一棵树的视角是正确的，但当他用同样的视角去观看整片森林时，则会发生错误。

想一想你经常开车通过的一条主要公路。首先，请在头脑中想象一下雨夜里在这条公路上行驶的情况。想象一下漆黑的夜、汽车前灯的光和飞溅的雨水。现在，请在头脑中想象，在一个炎炎夏日的上下班高峰期，你驾车通过同一条公路的情况。快被太阳烤焦的汽车冒出一股股热浪，司机恼怒地坐在座位上，好像随时都要被点燃似的。这些心智模型的建立可以为我们提供极大的帮助。当你决定要开车通过这条公路时，可以首先预想一下路况。这可以帮助你进行决策，为接下来发生的情况做好心理准备。一些人认为，这种在头脑中建立心智模型，并利用心智模型对未来情况进行预测的能力是人类的一个决定性特征。这种能力使我们成为拥有高级智慧的物种。但是有时，这种能力也会将我们带入歧途。

飞行教练看到的那些情况是绝对无误的。如果他表扬学员，第二天其飞行成绩就会退步。如果他批评学员，第二天其飞行成绩就会进步。问题就出在他根据这些事实归纳出自己的心智模型。心智模型的建立必然要求对具体事实进行简化。于是，他总结出这样的道理：批评有助于进步，表扬则会阻碍进步。但是，如果我们从更广阔、更正确的视角来看待这种情况，这种心智模式则是明显错误的。这位飞行教练检测的内容发生了错误。他所检测的内容是学员今天的飞行表现和明天的飞行表现。但他应当检测的内容是，没有他反馈信息的情况下学员明天的飞行表现和有他的反馈信息的情况下学员明天的飞行表现，显然这种检测很难做到。飞行员如何能够展现假设没有受到他批评的飞行情况呢？虽然这种检测很难，却不是完全不可能，而第一步就是要理解趋均数回归的道理。飞行教练需要进行进一步观察，使用更多的数据点进行思考，最终得出有关表扬和批评影响飞行表现的结论。他应该这样问自己：“考虑到趋均数回归的概念，再根据我对这个飞行员的了解，我的批评到底帮助了他还是伤害了他？”

许多领域都存在着偏见，本章中我们讨论的仅仅是其中一小部分。也许我们必须接受世界上存在偏见这一事实，但我们自己却可以试着摆脱偏见的影响。而防止偏见的方法，就是通过对别人的尊重理解，以及冰冷的数学运算。我们可以透过表面的解释，向更深的层次探寻。例如，我们可以利用心智模型，认为很大比例的伊朗人都具有危险性，但同时也要明白，正如我们在自家附近观察到的那样，大多数人，包括大多数伊朗人，大部分时间内都是善良的人。

人多的店铺那个例子表明，两个人可能都是正确的，但由于视角不同，他们有时会得出截然不同的结论。他们各自观察到的事实都是正确的，但是，由于他们错误地将狭隘的观察结果应用到了更广的领域，因此得出的结论是错误的。

本章还解释了巧合对我们的误导，因为我们常常人为地夸大巧合的重要性。最后，通过加利福尼亚和艾奥瓦州的例子，我们看到，审视基点是避免得出错误结论的一种方法。

通过正视并改正一些偏见，我们可以更清楚地认识世界，同时在认识世界的过程当中，做出更加英明的决策。如果某些偏见让我们错误地认识世界，我们则应该像对待度数不对的眼镜那样，将它们毫不犹豫地抛弃。

# 第7章　分清孰轻孰重

将根本不需要做的事情高效地完成，这是天底下最无用的事了。

——彼得F.德鲁克

专注真正重要的事情，暂缓其他不重要的事情。

——瑞秋·斯奈德

在我（查尔斯）儿子拉斯9岁的时候，他想用胶带把两个塑料伞兵玩具绑在一起，然后将它们从屋顶上扔下，看看它们会怎么降落。我的第一反应就是他在浪费胶带和玩具，两个降落伞肯定会因缠在一起而坏掉。“他怎么能这样毁掉他的玩具呢？”我心想。突然，我意识到我的儿子并不是在毁坏玩具，他只是在做物理实验。儿子对科学这么感兴趣，脑子不断涌出新的创意去设计实验，而且努力用心去实践完成，这是多么值得庆幸的事情啊！他这样做的价值，一定远远高于毁坏的胶带和玩具的价值。一旦弄清了问题的重点，解决方法就显而易见了。于是我愉快地协助儿子进行了这个实验，结果玩具果真坏掉了，但同时他学到了宝贵的物理知识。

# 该不该为博士学位努力拼搏

几年前，我（大卫）在罗契斯特努力撰写毕业论文，希望能获得博士学位。有了博士学位后，我就可以留在美国。我从小在加拿大长大，但是我想今后在美国生活。我的论文选择了一个大项目，似乎很难在截止日期之前完成。“我能完成毕业论文吗？”对此，我很纠结，也考虑过要放弃。如果到了截止日期我还无法完成论文，就可能会被遣送回加拿大，既然如此，我如此努力还有什么意义呢？

我和朋友汤姆·内格尔讨论起这个问题，经过讨论，我认识到自己应该继续努力完成论文。汤姆针对我的情况作了如下分析：如果能留在美国生活，我想成为一名经济学家；即便被遣送回加拿大，我仍旧想成为一名经济学家。不管我在哪儿生活，我都想成为经济学家，这个目标是一样的；理想的情况是如果我能准时完成论文，这样我就可以既留在美国，又当一名经济学家。下面是决策树形图（见图7-1）。

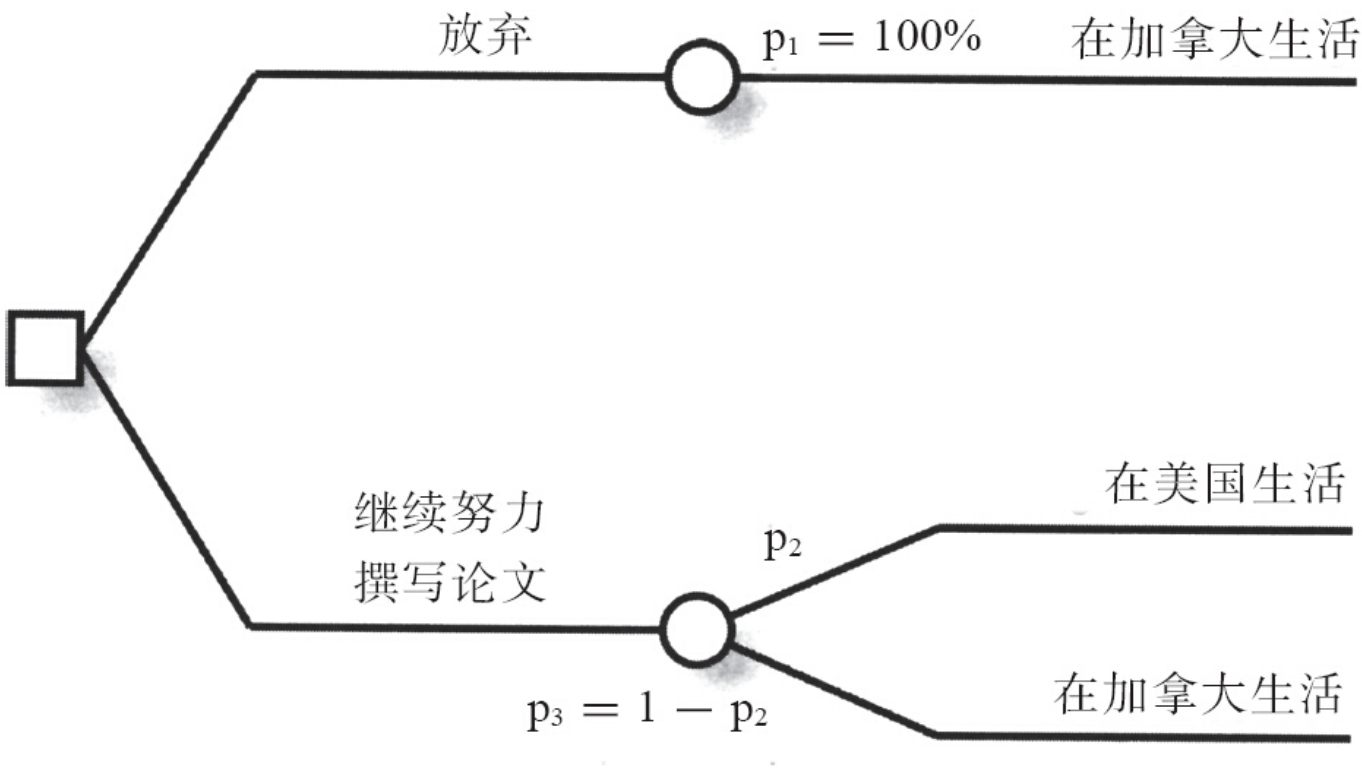


图 7-1

我现在面临的决策是，是否要继续努力撰写论文。如果我决定放弃，那么结果显而易见：我回加拿大生活的概率是百分之百，如$p_1$所示。如果我选择继续努力撰写论文，则有两种可能：一种可能是成功完成论文，如$p_2$所示，那样我就可以留在美国；另一种可能是我会失败，无法按时完成论文，如$p_3$所示，即百分之百减去$p_2$。那样我就要回加拿大生活。$p_2$加上$p_3$的和肯定等于百分之百，因为一旦我选择继续努力撰写论文这条路，所有的可能性都在这里。通过对问题的分析，我们看到了两种结果，我要么留在美国，要么返回加拿大。在美国生活对我来说意义重大，而成为经济学家也同样重要。这是我的第一个见解。第二个见解是，我应该继续努力撰写论文，因为那样才有留在美国的可能性。如果能按时完成论文，我将同时实现两个目标：留在美国和成为经济学家。在此，我很高兴地告诉大家，最终我的确完成了两个目标，实现了我留在美国并成为经济学家的梦想。

在这个例子中，我们之所以引入“概率”这一概念，因为虽然能否努力按时完成论文受我掌控，但是我事先并不知道能否成功。另外，这一决策树形图是按照时间顺序展开的：首先做出决定，然后查明能否成功。有趣的是，与童话故事不同，故事的结尾并不仅仅像图表右侧显示的结果那样简单。一旦我成为居住在美国的经济学家，我将面临一系列全新的决策、选择、各种可能性以及结果。因此一个决策树形图的结果就成为了其他决策树形图的起点。

你能看出我在此所做的辨析吗？我必须在获得博士学位和在哪儿定居这两者之间进行辨析。我们从此例中看到，决定的双方面都支持我继续论文工作。即使不是如此，通过辨析至少能使我明确哪个目标更重要。我们还可以在本书第2章“运用辨析力”一节中引用本例。其实，这个例子真的应该在两章中同时使用，因为这两个道理都非常重要。辨析力有助于我们理清头绪和分析问题。分清孰轻孰重则是解决问题的另一个重要视角。

## 精益生产

福特汽车公司实行“精益生产”制度，其设计宗旨在于通过精简、高效、灵敏的流程来提高产品质量、降低生产成本。其实，福特并不是唯一尝试精简生产流程的厂家。“1990~2000年间，美国制造商的库存从之前50天的生产量降到了40天的生产量。”[81]精益生产的主要作用就是避免积聚存货。

与此同时，福特还有这样一条规定：零部件供应商的货车必须满载，福特才会支付运输费用。这确实可以激励供应商把货车装满，同时也能为福特公司节省一些运输费，但这种做法却违背了福特精益生产大目标中的一条原则：在正确的时间得到正确数量的零部件。

福特公司这一做法虽然可以节省一些运输成本，但却违背了精益生产中的一条重要准则，即在正确的时间收到正确数量的零部件。[82]这会造成整体效率的低下。两相比较，这样做实在是得不偿失。

福特公司应该仔细考虑什么才是最重要的目标：节省一点儿运输费还是通过精益生产节省下大笔费用。面对这两个目标之间的冲突，福特公司应该分清孰轻孰重，避免“省小钱吃大亏”的做法。

## 员工是最大的开销

假设你的一位员工想出一个极好的点子可以让办公环境变得更加舒适。她的点子能让灯光更加明亮，室内布局更加合理，或者使室内温度更加宜人。（办公室人员常常抱怨室内太热或是太冷。）她的点子可能是上百个使办公室的工作环境更吸引人、更有魅力而且更加舒适的点子之一。遗憾的是，这个点子会令公司每年每平方英尺的成本增加一美元。这是不是太贵了？这名员工是不是应当注重节俭，别乱花钱？也许是的。但我们现在换个角度来考虑，这些员工的工资是这间办公室的能源费、修理费和日常维护费用总和的41倍。[83]如果把其他成本提高1/3，生产率只需提高不到1%就足以弥补。也就是说，如果我们能将生产率提高1%，其收益就足以抵得上所有的修理费、维护费，或者全部能源的开支。下面，我们来解释一下上述结论是如何得到的：如果将修理与维护费全部取消，会节省全部成本的大约1%（0.0089）。降低全部工资的1%也能够节省相同的成本（84%×0.01=0.0084，这与上面的结果0.0089大致相等）。

作为办公室经理，你应该提出的问题是：如果员工的工作时间延长，在办公室感觉更加快乐，更加舒适，那么他们的工作效率会提高一个百分点吗？当员工的工资构成办公室全部花销（包括房租、能源费、修理费和日常维护费）的84%时（见图7-2），我们需要关注的不应该是如何减少那些能够提高员工生产率的成本，而应当将重点放到员工的生产率上来。其他花费应当与员工劳动力价值相比较。

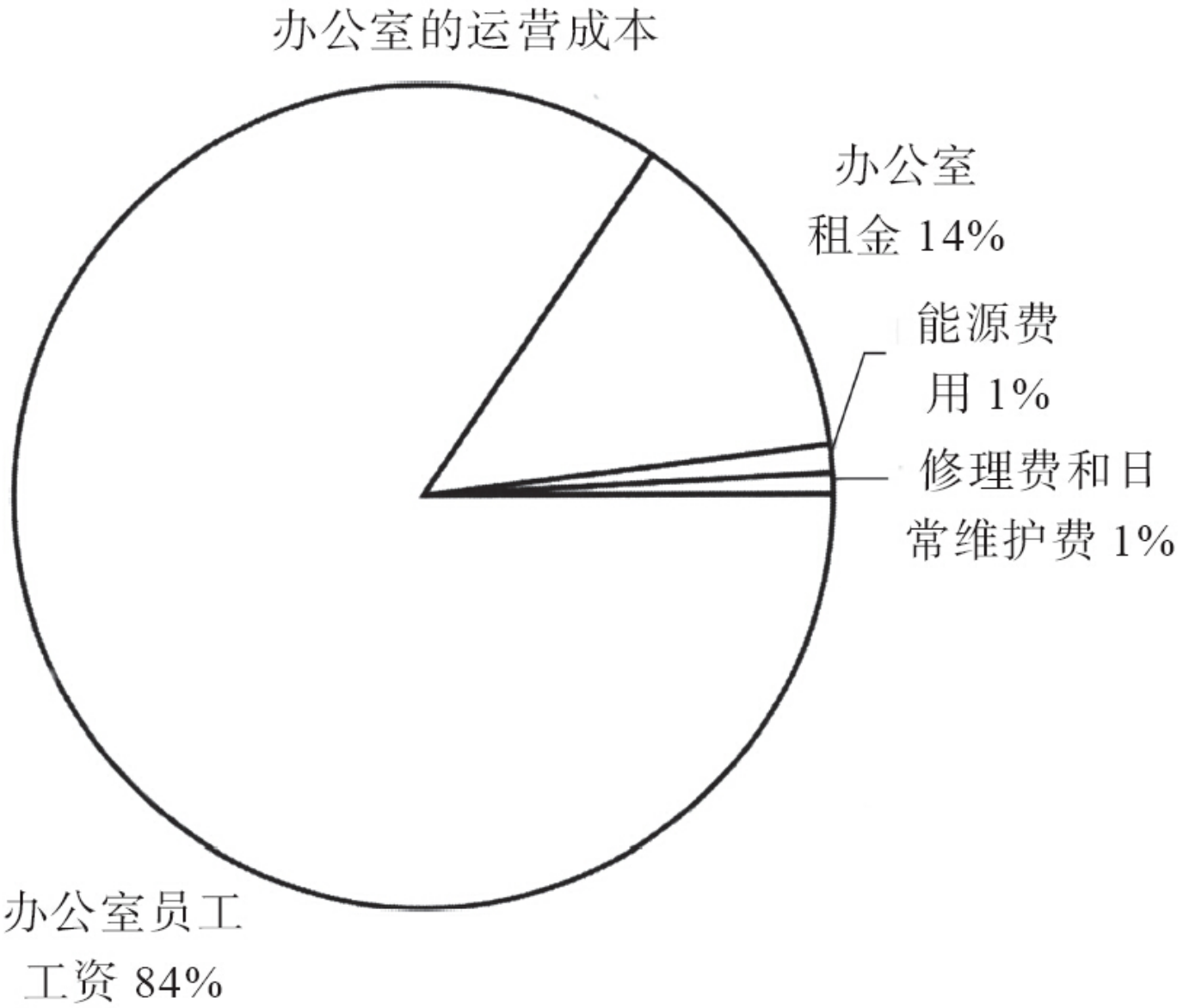


图 7-2

衡量企业生产率的标准不仅仅包含员工的即时生产率，还应该包含他们的工作寿命和责任感。明智的老板会发现，维持现有员工幸福感的成本要比雇用新员工低出许多。“替换一名员工的成本大约为其年薪的1.5倍。而且，员工责任感较强的企业，其股东的收益往往要高很多。”[84]

## 首先找到首要影响因素

十年前，我（查尔斯）和同事谈起奥克兰突袭者队（临时迁至洛杉矶）与达拉斯牛仔队即将举行的一场橄榄球比赛。我们俩都喜欢突袭者队，但他对球赛情况进行预测分析时，所关注的细节并没有抓住重点。

同事：突袭者队应该会赢得这场比赛，因为他们的防守很好，而且这场比赛将在潮湿的阿斯特罗特夫尼龙草皮上举行。选手在阴冷潮湿的地方很难站稳。突袭者队的防守会利用这点取胜。

我：突袭者队的胜负比是3∶4（赢3场输4场）；而牛仔队是5∶1。最近三场牛仔队都赢得了胜利。况且突袭者队有不少受伤的队员，所以我觉得牛仔队会赢。

在美国橄榄球联盟的比赛中，能够决定胜负的因素有上百个。他似乎过于关注那些次要因素而忽略了主要因素。他的观点并非没有道理，可那并不是最重要的因素。顺便提一下，最终结果是突袭者队以13∶28输掉了这场比赛。[85]虽然我没有他那么关

注橄榄球，但因为我更关注关键因素，我预测的准确性就会更高。

记得我（查尔斯）与从事医药销售的人员有过这样一段对话：

他们：这种药一定会畅销，因为我们将投入全部的销售力量进行推销。

我：的确，但这种药的功效很低，而且医生会担心它有副作用。

这段对话与上文中关于突袭者队胜负的对话有哪些共同之处呢？他们都是聪明人，能够使用合理的观点来支撑自己的结论。然而遗憾的是，他们的观点虽然合理，却会被其他同样合理的观点推翻，因为那些观点抓住了重点。突袭者队从潮湿的阿斯特罗特夫尼龙草皮得到的优势是次要影响因素，其重要性远远比不上首要影响因素。而在此例中，首要影响因素是突袭者队实力弱而牛仔队实力强。工程师和科学家们都知道首要影响因素占主导作用，只有在首要影响因素的作用彼此抵消时，第二影响因素才会发挥作用。换句话说，无论预测突袭者队是否能赢得比赛还是新生产的药品能否畅销，我们都应当首先考虑首要影响因素，然后才是第二影响因素。我们必须首先分清孰轻孰重。

## 苏联人生产钉子

苏联时期，政府鼓励生产单位提高产量，因此，工厂的管理者会因为产量大（而不是质量高）而获得政府的奖励。结果，这些管理者不仅忽略了产品质量，同时也忽略了顾客的需求。以拖拉机的生产为例，即使有大量的拖拉机闲置不用，企业还是会生产越来越多的拖拉机。那些生产钉子的工厂管理人员则减少规格大、重量沉的钉子的生产，扩大小规格、重量轻的钉子的生产，充分实现了产量的最大化。

工厂等级的评定标准是粗略的物理数额，而不是满足顾客（他们的顾客都来自本国）需求的能力。显而易见，这样做不会带来好的结果。举一个简单的例子，如果一家钉子厂的产出按数量计算，那么工厂就会生产大批大头针那么大的小钉子。如果按重量计算，那么工厂就会转而生产重钉子，降低生产数量。[86]

由此可见，事实上，苏联人没有也不可能满足居民的需求，于是他们只能依据粗略的配额来生产。根据这些粗略的配额来生产，比按照居民的实际需求来进行生产的效率要低得多。苏联人没有按照最重要的衡量标准来安排生产。他们没有弄清楚孰轻孰重。

## 瞄准最大利益

一家生物科技公司召开了一场历时半天的会议，来讨论公司面临的七个最佳商业机遇。尽管产品A预期每年将创收10亿美元，产品B预期最多只能创收300万美元，但该公司在讨论每个产品时都花费了相同的时间。虽然说每个潜在的机遇都应该得到平等的听取意见的机会，但一旦我们了解了收益规模，那么就应该在收益多的产品上投入更多的时间。在这种情况下，产品的重要程度与关注程度要相当，也就是说，该公司只需投入5~10分钟对产品B进行讨论，而投入在产品A上的讨论时间则至少要超过1小时。

20世纪80年代初，我（大卫）为马丁·费尔德斯坦担任健康经济顾问，马丁是我当年在经济顾问委员会的老板，他建议我要最高效地利用时间，“将你的努力投入到价值最高的工作上”。

## 受限资源

有一家经营比萨饼的餐厅想进一步拓展规模，实现更多的盈利，因此餐厅老板决定再购买一辆送餐车，同时再雇用一名司机。此外，她还在当地报纸上刊登了附有优惠券的广告。但她忽略了其中重要的一步。她本该先弄清楚她的生意为什么没有扩大。到底是什么因素阻碍了餐厅的发展？事实上，这家餐厅拥有忠诚的客户、优秀的员工和美味的比萨饼。当前送餐车的利用率远远还未达到上限。关键问题在于：烤箱太小了。因此，餐厅制作出来的所有比萨饼都会销售一空。从数学最优化角度来讲，她的比萨饼烤箱就是一个受限资源。当烤箱不能制作出更多的比萨饼出售时，单单提高运输能力、增加客户需求是没有用的。要扩大业务，她需要首先对受限资源进行改善。她需要弄清楚孰轻孰重[87]。

几年前，我（大卫）女儿就读的高中举办野餐活动，我自愿当服务员，负责为大家提供汉堡、热狗，还有蔬菜堡。当我们准备的这三种食物看起来就要发完时，一位厨师将更多汉堡放在了烤架上。这时，队伍变长了，突然约有12个人前来等候。这是问题出现的征兆。而厨师们的解决方法是，他们快速地将更多的汉堡放在了烤架上。此时我注意到，有4个热狗和4个蔬菜堡已经烤好了。我意识到，厨师们肯定认为每个人都想要汉堡。可是，如果他们当中有人排队是想要热狗或蔬菜堡呢？有一个简单的办法可以解决这个现实的问题：问他们。于是，我大声问道：“有谁排队想要热狗或者蔬菜堡？请到这边来。”立刻有6个人过来了，等待汉堡的队伍明显缩短了一半。有趣的是，那位慌乱地要求厨师提供更多汉堡的服务人员是一家物流公司的高管。他在面对这个问题时，却没有找到简单的解决方法。

太平洋电信集团（现在的西南贝尔通讯公司）是加利福尼亚州的一家通信公司。该公司曾大规模主动致电DSL（数字用户线路）网络连接的潜在顾客，这显然是拉拢客户的行为，旨在发展其数字用户线路业务。但实际情况是，即使客户同意安装，具体的安装工作也要在两个月以后才能进行。太平洋电信集团的做法将客户对其产品的了解和客户意愿视为受限资源，然而实际上，安装能力才是其真正的受限资源。

你的首要受限资源是什么？在我（查尔斯）15岁时，我的哥哥道格拉斯和几个朋友一起骑上自行车，满载露营装备，从圣克拉拉[88]驶往阿勒格尼[89]。这场骑行全程达270英里，海拔高度从90英尺上升到5000英尺。虽然我也很心动，但最终还是放弃了与他们同行的念头。原因是我的自行车是一辆克拉伯曼牌子的10速自行车，很破旧，真的无法完成这次任务。我受到自行车的限制。不过，其实我在银行有存款，而且我知道我可以买辆体面的自行车，还会剩20美元供旅行使用。从经济上来说这似乎可行，但回来后我就会一文不名，彻底破产。一想到这，我意识到，真正限制我的是金钱，我还不能够大胆地花掉我的每一分钱。于是，我没有换掉自己的旧自行车，也没有花掉银行里的存款，后来，我与父亲和其他兄弟一同出发，进行了一场汽车野营之旅。

2002年，我（查尔斯）的外婆辛迪101岁。她的思维敏捷，有钱有闲，但她的视力不是很好，而且听力也逐渐下降。她仍旧能四处走动，轻松上下楼梯，但显然受到健康的制约。我们当中许多人有良好的听力，良好的视力和大量的银行存款，但总是会受到各种限制。对于许多成功的美国人而言，限制他们的就是时间，他们没有足够的时间去实现自己的梦想。既然如此，就不要再为节约几美元而浪费时间，你更应该考虑的是时间这一重要因素。例如，收银员要给你1美分的找零，而你可能因此需要等上10秒钟的时间。如果你不要这1美分而转身离开商店，那么你就很明智地利用了时间。弄清楚你的受限资源能够帮助你更合理地协调各种资源，从而做出更明智的决策。

## 这能算作诈骗吗

罗西·德斯帕里斯87岁，身体状况极差。她患有乳腺癌和子宫内膜癌，经医生诊断癌症已到达晚期，癌细胞已经扩散到了肝

脏。医生预计她余日不多，于是她参加了纽约普拉茨堡的临终护理项目。美国联邦政府的医疗保险方案为那些放弃治疗、预计会在6个月内去世的病人提供临终护理。这些选择临终护理项目的病人，可以待在自己家里接受护理，缓和他们的症状，每天还可以得到88美元的医疗保险补偿。与医院或疗养院提供的其他医疗方案相比，临终护理要便宜得多。表面上看，每个人都是赢家：病人可以在一个熟悉、方便的环境里得到良好的护理，同时医疗保险可以节省大笔的资金。

估算一位病人还能活多久绝非易事，而且常常出现预测失误的情况，这就容易产生问题。统计数据表明，一些病人比平均预计存活时间活得稍长一些，另一些人则活得稍短一些，于是问题产生了。医疗保险与医疗补助计划服务中心（之前叫卫生保健财务管理机构）是专门负责管理医疗保险的机构，后来，它由于担心受骗决定整顿临终护理项目。有些病人在接受临终护理项目6个月后仍然健在，对于政府审计人员而言，这些病人确实像在诈骗。一家叫作联合政府服务组织的企业以“医疗保险欺骗调查”为名义，警告这些幸存的接受者，他们涉嫌欺骗政府。[90]那么，他们是如何欺骗政府的？因为活得太长了？真是可笑！如果罪名成立，每位病人可能都要支付几万美元的罚款。

那些活得较长的病人最终只好选择中断临终护理服务。许多患者的病情很快恶化，被迫再次前往医院或疗养院接受治疗。“结果证明，政府的行动事与愿违。德斯帕里斯夫人所在的疗养院每天大约收取医疗保险150美元，近乎临终护理补偿费的2倍。”[91]政府的行动既没帮助纳税人，也没帮助德斯帕里斯夫人，她91岁时被临终护理项目驱逐出来，头脑清醒，身体却垮掉了。这位病重的妇人无奈卖掉了她的房子，住进了医院，后来又转了疗养院。“癌细胞扩散到了她的胰腺和胃部。后来发展成巨大褥疮，极度痛苦。1998年9月16日，德斯帕里斯夫人去世了，永远地离开了她的家人和临终护理的员工。”[92]显然，联邦政府根本没有弄清楚孰轻孰重。

## 猎巫行动与抓捕成功的可能性

猎巫行动的主要任务是通过研究和调查来根除“坏”人（巫婆、贩毒人员和恐怖分子都在坏人之列），其最终目标是保护无辜人员。问题在于，猎巫行动中被误抓的无辜良民要比抓获的犯罪分子多得多。更为糟糕的是，根据数学法则计算，他们抓获的主要是无辜人员。

我们来考虑下面的情况：我们在一个怀疑有巫婆隐匿的地区展开一场猎巫行动，这场行动要求该地区的每一个人都要接受测试。已知这项测试的准确率为98%。假设有300万无辜的人居住在这个地区，我们怀疑有100名阴险邪恶的巫婆隐藏在其中。令人惊讶的是，这项测试找出的巫婆不是100名，而是足足60098名！不幸的是，有60000名“巫婆”都是碰巧在这次测试中做出错误答案的无辜人（60000=3000000×0.02，0.02=1.00 - 0.98）。在这100位真正的巫婆中，有98%的巫婆落网（98=100×0.98），但仍然有两名巫婆漏网，未能在测试中被识别出来。换句话说，我们找到的99.84%的“巫婆”根本就不是巫婆！在真正的猎巫行动中，我们会对这60000多名无辜者都进行严格审讯，而且这仅仅被视为逮捕98位真巫婆的小小“代价”。无论是抓捕恐怖分子还是贩毒者，“猎巫人员”抓到的罪犯常常要比无辜者少得多，因为抓捕“巫婆”就像在大海里捞针。

当然，上个例子中的数据是我们自己编的。那么，在现实生活中，有没有数据真实的实例能让我们从中借鉴呢？不幸的是，答案是肯定的。

第一次世界大战期间，250000名志愿者组成美国保卫同盟，该组织是2002年讨论的“美国政府的恐怖主义信息和预防机制计划”的前身。（1918年，主要的威胁不是恐怖主义，而是德国间谍。）这些普通的美国保卫同盟的志愿者工作效率极高，他们能够获得美国居民的相关信息，然后向司法部门上报可疑行为。他们聪明地发现，他们可以“打着检查用户煤气和用电情况的

幌子，进入任何房屋”[93]。他们努力的结果是什么呢？他们上报了100多万名“危险分子”，结果，一些人因非法移民被驱逐出境，还有一些人因婚姻问题被抓，但没有一个被定罪为间谍。那些被囚禁在监狱里长达几周，但未收到任何指控的人，大多仅仅是因为发表了对战争不满的言论，或者吃了德国泡菜或者听了贝多芬的音乐之类的小问题。

猎巫行动的问题在于，他们本应该通过抓捕坏人来保护无辜的人，但却造成了大量无辜人员被捕。除非他们所采用的测试结果十分精确，（可惜事实往往并不是这样），否则还会有更多无辜者会因此被捕。我们心中应该记得孰轻孰重，这样许多无辜者才不至于因考虑不周的政策而遭受折磨。

猎巫行动是“重视目标，而不是手段”的又一案例（参见第5章）。这里，预期的目的是保护无辜百姓，选择的手段是逮捕巫婆。但是，这一手段是否真的能够促成目的的实现呢？

## 本章小结与思考

你有没有注意到，人们的行为有时候会发生矛盾的情况？我们以教育为例。父母可能会花很大力气去培养孩子考大学，在孩子进入一所好大学后，每年又不惜投入数万美元供他们读大学。但与此同时，许多智者又说，许多教育其实是在课外进行的。人生中最重要的课程可能是在家里学到的，而不是学校。[94]

我很小就下定决心不让学校阻碍我的学习。

——马克·吐温

既然父母如此重视子女的教育问题，难道他们不应该为孩子的教育，尤其是课外时间孩子的培养，提供辅助吗？相信你也认同我们的观点，但有时我们并没有弄清楚孰轻孰重。如果我们分不清重点，往往在就会找寻解决方法的道路上不知所向。查尔斯发现自己犯了这个错误。幸运的是，他很快认识到，儿子的教育要比两个塑料伞兵玩具和一些胶带要重要得多。他的儿子能够主动像科学家一样思考，这是多么值得庆幸的事啊！

本章中提到的许多例子都不只适用于这一章。查尔斯教育儿子的例子同样显示了辨析的价值（见第2章）。很少父母愿意让自己的孩子毁坏玩具，但如果他们对玩具的命运和孩子的命运进行辨析与衡量，也许就会做出不同的决定。大卫关于论文的困惑是运用辨析力的又一实例。通过对比和辨析，大卫认识到自己既想在美国生活，又想成为一名经济学家。努力完成论文可以使他一箭双雕。

如果每件事都能为我们井然有序地安排好，那该有多好啊！那样，在生活中做出英明的决策将会非常简单。遗憾的是，分析问题、弄清重点的工作，只能靠我们自己来完成。福特汽车公司就是这样，它应该思考两个目标间的冲突：精益生产和高效运输。本章列举的其他案例表达的主题思想也大体一致：关注次要目标会误导你，让你得出错误的结论。那么，这样产生的影响是什么呢？在有限的时间和精力下，如果我们关注次要的事情，那么花在最重要事情上的精力就必然会减少。

生活中，我们总是受到这样或那样的限制。限制你的资源就是你最重要的资源。这是最优化领域中最深刻的见解之一：如果你有10种投入，但只有一个是受限资源，虽然你提高其他9个，但完全看不到任何收益。要想提高产出，就必须提高受限资源。道理就是这么简单。本章最后讨论了猎巫行动。那些支持猎巫行动的人应该给出令人信服的理由，事先声明他们会保护无辜的人，而不会令他们枉受折磨。不愿思考孰轻孰重，则永远无法取得真正的成功。

# 第8章　创造更好的方案

欢迎一切想法，盛情款待它们，因为也许其中就有成功制胜的关键。

——马克·凡·多伦

大约在10年前，我（大卫）携妻子、女儿前往菲尼克斯度假。在宾馆住了一夜之后，我和妻子醒来都觉得脖子疼。这里的枕头简直像石头一样硬！我们到处打电话，想换一家更舒适的宾馆，却发现要想住更舒适的宾馆，在接下来的5天里我们每晚至少要额外多付40美元。那时候，200美元对我们来说可不是笔小数目。在考虑换宾馆的过程中，我们意识到这个房间的其他方面都令我们满意。真正困扰我们的只是这硬邦邦的枕头。这时，我们突然灵机一动：为什么不自己买个质量好的枕头呢？这样做肯定要比换宾馆的成本（包括时间和金钱）低，即便我们度假结束后将枕头扔掉都可以。所以我们去了当地的西尔斯百货商场，在看了很多枕头后，挑选出了我们喜欢的款型，3个枕头一共花了90美元。我们既节省了时间又节省了金钱。令人惊喜的是，这些枕头非常柔软，度假结束后，我们可以轻松地将它们塞进旅行箱，以备日后旅行使用。

我们是如何想到这一解决方案的呢？起初，我们有两个选择：住在便宜的旅馆（A）和转移到较为昂贵的旅馆（B）。看起来好像我们只需在两者之间做出选择。但我们又进一步考虑了我们从这两个方案中最想得到的东西——既经济又舒适。摆脱了以往非此即彼的思维方式，我们想出了一个两全其美的方案。A和B两个选择都各有优点，但两者的缺点也很明显。因此，我们将两者融合，创造出了属于自己的混合型方案C——从整体上而言，这是更好的选择。稍微留意一下，你会发现在日常生活中，有许多混合型方案都是可行的。当然，新的方案必须具有可行性，这一点我们将在下文中展开讨论。

这种解决方式真的那么显而易见吗？我们对一些人讲过这个故事，在解释说枕头太硬后，他们会笑笑说，“去买个新枕头不就行啦！”然而在实际生活中，大多数人在大多数情况下都不会去思考混合型的方案。曾经七次问鼎环法自行车大赛的“车王”兰斯·阿姆斯特朗，在他的自传《重返艳阳下》[95]一书中，曾抱怨在欧洲训练和比赛期间所住旅馆的住宿条件和饮食情况。“我们所住的一些旅馆的条件还比不上美国的6号汽车旅馆：光秃的地上有面包屑，床单上有头发，我觉得这里肉的味道怪怪的，意大利面黏糊糊的，就连咖啡喝起来也像糙米水。”细想一下，阿姆斯特朗在美国住的是价值250万美元的“临河豪宅”，开的是保时捷，每年的收入达200万美元。难道他“买不起枕头吗？”或者说，难道他住不起更好的旅馆，吃不起更好的饭菜，或是没有钱给厨师去买更好的食材吗？只需增加区区几千美元，他就可以一边享受舒适的生活一边挣大钱了。可他并没有那么做，他仍然忍受着糟糕的住宿环境，吃着难以下咽的饭菜。显然，这种解决办法对阿姆斯特朗而言并不是那么明显。

## 你能坐在走廊中办公吗

一所大学的某个系打算再聘请一位教授。尽管这个岗位需求很明显，经院委会讨论已经通过，但最终这个聘任计划却没能实现，而其失败的原因令人咂舌：该部门所有的办公室都被占用了，没有地方给新来的教授使用。或者，至少在他们看来，办公空间严重有限。由于该部门为所有教授都配备了独立办公室，这就人为地造成了办公资源不足。有些教授很少在学校的办公室里办公，但他们仍然独占一间办公室，而实际上，那已经成了他们的私人储藏室。正如上文中提到的宾馆住宿问题一样，该部门认为只有两种方案可选：聘任教授或者不聘任教授。很遗憾，该部门没有一个人考虑过是否存在第三种选择方案。

这第三种方案就是，为每位员工提供办公室信用。他们可以将此信用兑换成校内的办公空间，或者兑换成金钱或其他福利。例如，某教授的大部分时间要么在教室上课，要么在一家当地的卡乐星餐厅写作，那他会欣然将办公室信用兑换，比如换成暂免他每年一度的国际教学任务。另外，一些教授可以选择共用一间办公室。无论如何，最终结果是：由于该部门人为造成较廉价的资源（办公空间）的短缺，最终未能成功聘用可带来10万美元收益的教授，这只能归咎于决策者没有去考虑其他更具创意的解决方案。

## 关闭学校

几年前，华盛顿哥伦比亚特区的一位海军上将竭力主张关闭海军研究生院，也就是我（大卫）工作的地方。在学校相关人员的不懈努力下，这所学校才最终摆脱被关闭的厄运。在抗争的整个过程中，相关人员无数次地往返于华盛顿哥伦比亚特区和加利福尼亚州的蒙特利之间，耗费了人们大量宝贵的时间和金钱。

当时，在我们校方人员看来，海军上将大卫·奥利弗是一个使命感极强的人，看起来他言出必行，一定要将海军研究生院关闭才肯罢休。不过，据我所知，尽管辩论和抗争持续了几个月之久，但校方没有一个人询问奥利弗他究竟为什么想关闭学校。不久后，我的朋友兼同事弗朗索瓦·梅丽斯得到了这样一个机会。弗朗索瓦是我校国防资源管理研究所的经济学教授，在一次晚宴

上碰巧坐在奥利弗的旁边。弗朗索瓦是一个好奇心强而又直接的人，他当场向奥利弗询问了想要关闭学校的原因。奥利弗解释说，对于海军官员而言，与民众接触很重要，而如果他们在海军研究生院获得研究生学位，那就意味着他们失去了接触民众的机会。

听到这样的解释，弗朗索瓦不禁愣住了。沉思片刻后，他说道：

> “原来是这样。但在我看来，还有许多不同的方法能够让海军部门与群众接触。把这些军官分散到全国各地的普通高校，每个学校都派几人，这是一个办法。另一个办法就是派他们去参加普通民众参加的各种会议，可能还有其他的方法。你考虑过这些方法吗？”

奥利弗回答道，“不，我没有考虑过。”

我们讲这个故事并不是为了取笑奥利弗，而是要指出，即便是非常聪明的人也经常会考虑不周。试想一下，如果奥利弗考虑到了实现这一目标的其他方法，那会节省多少机票钱和时间啊。而这正是本书的观点：多动动脑筋对我们大有裨益，还可以帮助我们理清思路。在上文所讲的三个例子中，我们只需多动动脑筋，就可以发现新的、更好的解决方法。当然，新的方法并不意味着总是更好。在探索解决方法时，谁也无法保证新想出来方法的就一定是好方法。不过，获取更好解决方案的最佳方式就是积极思考。

## 网上代发薪资服务

目标分析公司规模较小，所以我们发现，使用代发工资服务既简单又便宜。我们只需将每人的薪资告诉代发薪资的服务商，其余的一切，包括从直存式薪水支票到税款再到纳税税单，则全部交给他们包办了。我的一个同事想从沛齐（我们当前正在使用的服务商）换到另一家代发薪资服务商，即网上发薪，因为那样我们就可以在网络上更好地监控自己的薪资了。经过几周的繁杂工作，包括填写复杂的表格，与发薪公司谈判以及熟悉新的系统，我们认识到，换服务商的工作比之前预计的要难得多。

直到那时，才有人想起问这位同事他想换服务商的目的究竟是什么，什么是他现在无法实现而通过网络发薪可以实现的。结果他回答说他只需要比现在更快地了解他的薪资信息。就此我们想出了一个办法，如果现在的服务商能在薪资发出的同时给他发一份传真，问题不就解决了吗？但这个办法却是在浪费了那么多时间和精力之后才想出来的。试想一下，如果我们能够早些询问他的目标是什么，又何须如此大费周折呢？这个例子同样也说明了“清楚自己想要什么，再做选择”这一原则。我们在本书第5章中已经讨论过这一话题。

## 岗位和兴趣

目标分析公司需要一位每周能工作12~18小时的办公室管理员。我们在这个过程中遇到了不小的困难。大多数人觉得这段工作时间不太合适，或者觉得太短或者觉得太长。不过，我们还是找到了愿意填补那个空缺的人选。首先是凯西，她的工作表现证明了自己是一位合格的办公室管理员，领口一贯整洁地系着蝴蝶结；分配她一项任务，她就会立刻着手开始工作。问题在于，与我们的协议相反，凯西的其他工作时间逐渐开始增加，直到她找到了一份全职工作。在凯西另谋高就之后，拉娜接替了她的工作。她工作很出色，但后来她对这份工作逐渐失去了兴趣，也一去不复返了。

接下来是菲利普，他一开始就计划将工作时间和天数减少。当我（查尔斯）提醒他我们的协议是每周工作12~18小时，他回答说他不想工作那么长时间。菲利普并不是懒惰；他只是想在另一家公司做兼职。遗憾的是，菲利普既担任办公室管理员的工作，同时又是我们的图书管理员。如果他离开公司，重新聘请一位办公室管理员倒是不难，但培训新的图书管理员可不是一件容

易的事。

在菲利普看来，他别无选择，只有离开我们公司。的确，他面临两个选择方案：更多的工作时间或是辞职。当然，他觉得这两个方案都不完美。所以，我们为他提供了第三种选择方案：菲利普每周可以工作8小时，但是必须继续担任我们的图书管理员。我们将他最在乎的方面（他的时间）和我们最在乎的方面（继续履行图书管理员这一重要职责）综合考虑，然后将两者结合，创造出令双方都满意的方案。

谈判者同样会使用这一技巧，但他们的表述方式不同。他们会建议你讨论兴趣，而不是岗位。换句话说，菲利普应该说“我不想工作这么长时间”（兴趣），而不应该说“我辞职”（岗位）。这样，我就可以表达让菲利普继续留下来担任图书管理员的愿望，解决办法自然明朗了。

术语

兴趣是你想要的东西，即目的、喜好、目标等。

岗位是你为实现这些兴趣而做出的选择。

人们在按照这种方式进行谈判时，应该始终以自己想要的东西，即你的兴趣，作为出发点，然后考虑如何去实现它，即你的岗位。以岗位为出发点会限制人们思维的清晰性和灵活性。在与别人进行商谈的过程中，你千万不要被一些乱七八糟的情感因素影响，比如自尊、骄傲等，强调岗位往往会令你陷入僵局。双方最终只会纠结于岗位，而忽视了各自的兴趣。解决办法就是找到一种最能迎合双方需求的选择，营造出双赢的局面。[96]

## 摆脱打理院子的工作

我（大卫）讨厌整理院子。我和妻子买房子的时候，想拥有一个漂亮的庭院，但谁也不想花时间去整理它。而且，由于支付了10%的首付款，我们花光了所有的流动资产，资金非常紧张。那么，怎么办呢？我认识到我的难题并不是没有时间打理庭院；我完全可以一周挤出几个小时的时间来。问题在于，我对打理庭院的感觉就如同大多数人对看牙医的想法一样：避之不及。因此，我需要找出一个创造性的解决方案。

我需要弄清楚的是，我该如何充分利用每周挤出的几个小时的时间，而又不用去院子里干活。我想到了答案。我可以用这段时间去做我喜欢的事儿，即自由写作。这几个小时自由写作赚的钱，即便是税后额，也足以雇名园丁，让他每周来为我们打理几个小时庭院。在兴趣的引导下，我想到了一个非常好的解决方案，它将我从打理庭院的岗位中解脱出来。

## 轻松愉快的假期才是我们兴趣所在

罗莎琳和山姆靠出租房子为生。1999年的夏天，他们计划进行一次长时间的旅行，但一个特别爱惹麻烦的房客令他们担忧，于是他们想赶走他。不过，与房客合法解约的时间正好在他们的旅行期间。他们几乎可以想象，在他们旅行在外期间，那个心怀不满的房客离开出租屋时，难免还要惹出什么麻烦来。他们担心那个难缠房客的行为会导致什么不良后果，同时也担心那会影响到他们度假的情致。于是，他们给这个房客2000美元，条件是他立刻搬离。通过采用这个有创造性的解决方案，那个难缠的房客很开心地提前退租，而罗莎琳和山姆也放下心来，愉快地享受他们的旅行了。

“且慢！”你可能会说，“引起问题、招惹麻烦的是那个房客。为什么罗莎琳和山姆要付给那个麻烦鬼2000美元？！”如果你的反应是这样的，那么你就陷入了岗位的“陷阱”之中。如果我们的房东坚持不肯做出让步，那么他们就无法去实现他们的兴趣，做自己喜欢的事情了。而如今，他们以兴趣作为考虑问题的基点，在旅行期间可以不用担心房客的行为，轻松惬意地享受美妙时光，这难道不是理想的结果吗？

## 劳动分工

不论商人、投资家、作家、科学家，还是军事领导者、父母、教师、谈判家，聪明人的一个共同特征是，他们能够想出新的方案。生活并不是由一些既定的选择组成；你要创造自己想要的东西。许多人对此望而生畏，但其实创造并不像你想象的那么难。你只需将既定的方案拆分开，再将它们以不同的方式重组在一起，保留你喜欢的部分，抛弃不喜欢的部分，解决方法往往就呼之欲出了。有时候，我们已经不自觉地使用过这种思考方法，但我们没有意识到，其实自己正是在创造新的选择方案。

任何学过经济学的人都能非常了解劳动分工原则。亚当·斯密曾举过一个有关18世纪大头针生产者的例子。当这个生产大头针的人和其他人一起工作时，要比他独自工作的效率高得多。据斯密的描述，即使一个大头针生产者“使出浑身解数，一天顶多能做一个大头钉，绝对不可能做出20个。”随后，斯密描述了一个他曾参观过的10人小作坊。这10个人分工明确，组成了一个简单的生产线，“第一个人负责放线，第二个人负责拉直，第三个人负责截断，第四个人负责做记号，第五个人负责打磨……”这10个人分工协作的生产效率是个人生产效率的240~4800倍。[97]这里，亚当·斯密真正想表达的含义是，对于独自制作大头针的生产者而言，其实他们有更好的选择。这些大头针制造者通过思考新选择，采取劳动分工的方法，大大提高了生产力。

亨利·福特因研发汽车生产装配线而享誉全球。采纳这个装配线后，福特公司可以给工人发放更多的工资，而同时又能大幅度降低福特汽车的生产成本。这些都是提高员工生产效率带来的好处。

劳动分工当然不是完美无缺的方法，但它已经为人类带来了极大的好处。其实，这个想法正是一个有创意的选择方案：将工人以不同方式重组，从而使生产效率大幅度提高。但这里存在一个唯一的限制条件，即劳动的可分性。假如威廉·莎士比亚负责写名词，另一位作家负责写动词，他们通过分工，就能够合作出经典名篇《罗密欧与朱丽叶》吗？显然，答案是否定的——这部名作，同许多其他艺术作品一样，是不可分割的。

## 现实与幻想

这里我们必须提醒你，创意固然值得鼓励，但也要小心谨慎，不要天马行空地幻想那些不实际的方案。在思考新的方案时，我们需要充分发挥想象力，但与此同时，也需要确保这些选择具有现实可行性。决策的关键在于，你只能去比较那些可实现的方案。我们创造出来的方案必须有可行性，否则只是在做白日梦。

那一天，我（查尔斯）的儿子米奇伤心地哭了，因为我们在周六为他召开了6岁生日派对，而实际上他的生日是下周一。他希望能在他生日当天举行生日派对。“米奇，”我解释道，“比起周一，你的朋友们周六来参加你的生日派对会更加方便。如果我们周一举行生日派对的话，有些朋友就来不了了。”这里，我们需要在周六举行生日派对和周一举行生日派对这两个方案之间做出选择。如果周六聚会，朋友们都可以参加；如果周一聚会，有些朋友则无法到来。米奇想鱼和熊掌兼得的愿望是正常的，但他想要所有人都在周一参加他的生日派对，那显然是不可行的。

米奇犯了一个6岁儿童会犯的错误。当然，成年人是不会犯这样的错误的，对吧？遗憾的是，我们也经常有这样错误的想法，也许这会令你感到惊讶。下面就是一则有关成年人选择幻想而不是现实方案的案例。在你继续品读之前，让我们提醒你一下，我们将要挑战一个人们普遍接受的信念。

一些美国企业将它们的工作外包给贫困国家的公司。那些公司不仅会雇用成年劳工，有时还会招一些童工工作。工人们每天的工作时间特别长，而且得到的报酬很低，每小时连一美元也挣不到。许多美国人觉得，这一行为应该受到谴责。实际上，他们对这种剥削工人的行为非常反感，于是号召公众去抵制那些采用这种生产模式的公司。从某种程度上而言，他们的抵制取得了成功：那些公司要么搬去别处生产，要么因需要交付更高的税率而减少雇用的人数。换句话说，很多人因此丢了工作。你也许会说，没关系，反正这些工作也不好。谢天谢地，他们总算不干这些工作、不再受那么残酷的剥削了。

下面，让我们进一步思考一下这个问题。你可能将这些工人的工作和你的或你的孩子们的工作进行了比较，而实际上，这就像在对比苹果和橘子一样，它们根本不具可比性。第三世界国家的工人们根本无法得到美国人从事的那些好工作。没有人为他们提供那种工作机会。就连年轻的、未受过教育的美国人所做的工作，对他们中许多人来说也是遥不可及的。实际上，他们目前只有一个工作机会，那就是他们现在正从事的、你认为残酷地剥削了他们的工作。所以，当那些公司撤走或者涨工资后裁减员工时，那些工人的境况又会如何？很简单：这些背井离乡的工人生活状况会变得更糟，因为他们丢掉了工作，或者去做比原来更差的工作。我们的好意却造成了坏的结果。

关键问题是，那些工人们会认为，“故意害你失去工作的人不是你的朋友。”[98]例如，来自尼加拉瓜一家服装厂的工人坎迪达·罗莎·洛佩兹曾对购买他们在“血汗工厂”中制作出来的服装的顾客们说过这样一段话：

> 有时，在年底的时候，工厂的订单不太多。这样我们的工作时间就没有那么长，也就无法挣到更多的钱。我真希望更多的人能购买我们制作的服装。[99]

事实上，2001年1月，大约2000名工作在一家所谓的血汗工厂的员工，在尼加拉瓜公开抗议全国劳工委员会（这是一家美国机构，倡议反对“血汗工厂”）。[100]这些工人明白他们真正的选择是什么，而全国劳工委员会正在剥夺他们目前的最佳选择。要想帮助这些工人，那些善意的美国人首先不应该伤害他们，然后再去思考如何为他们提供更好的选择（更好的工作），而不能剥夺他们目前的最佳选择，让他们丢了工作。

这个不同的观点挑战了人们心中已经普遍认可的信念，可能令你感到震惊。或许你从未读过这样的文章。很好，这就是学习的意义所在。我们可以向你保证，所有仔细思考过这个问题的经济学家都会赞成我们的推理。例如，普林斯顿的自由派经济学家保罗·克鲁格曼就曾为此类工作提出辩护，他指出：

> 对生活在新兴工业经济区的普通民众而言，以出口为主导的经济增长带来的好处是难以想象的。像印度尼西亚这样的国家仍然非常贫穷，所以我们可以通过人均口粮来衡量其经济的增长；自1970年以来，印度尼西亚每天的人均摄入食品量从之前的不到2100卡路里增长到2800多卡路里。令人震惊的是，至今仍有1/3的儿童营养不良—但在1975年，这个比例是大于1/2的。类似的改善在整个太平洋周边地区随处可见，甚至包括孟加拉国等地。这些增长的出现既不是好心的西方人援助的结果—所谓的国外援助规模都非常小，最近数额进一步缩小，几乎趋近零了；同样，这也不是由于这些国家的政府采取了什么有利经济发展的政策，因为它们还是一如既往的麻木与腐败。实际上，这些增长应该归功于那些冷漠无情的跨国公司和贪婪无度的当地企业家们，他们唯一关心的就是利用廉价劳动力，去创造更多的利润，但恰恰是他们无心的行为间接地促进了当地经济的增长。[101]

除了“冷漠无情”这个词以外，我们同意克鲁格曼的观点。那些研究过这一问题的记者们也认识到了这些工作为当地工人们带来的巨大利益。例如，1996年7月，《纽约时报》刊登了一篇有关洪都拉斯港口圣佩德罗苏拉的通讯报道。报道指出，服装厂时薪40美分的工人们很满意他们的工作。一位名叫希伯·奥雷利亚纳·瓦斯克斯的员工告诉记者，“每次我回牧场的时候，那里的人都想跟我一起来这儿工作。”他还说，从开始到服装厂工作至今，他的体重已经增加了30磅。在贫困地区，体重增长可是件好事。[102]2002年6月，《纽约时报》的记者尼古拉斯·德·克里斯托夫报道：

> 确实，和第三世界工厂的工人交谈后，我们发现“血汗工厂”的这个看法似乎是用词不当。真正在烈日下流汗的人是农民和砖厂工人，血汗工厂的工人们只是在发热。

克里斯托夫指出，那些所谓的血汗工厂的工人们的工作，其实比从事农业生产的劳动者更好，这在第三世界国家是很普遍的

现象。[103]

> 诚然，要求建立国际劳工标准的呼吁是十分真诚的，但我觉得人们完全没有搞清楚像柬埔寨这样贫穷的第三世界国家的现实情况。人们应该正确地看待血汗工厂的工作。关于血汗工厂工作的批判，基本上来说是正确的，那确实是相当糟糕的工作，但在柬埔寨，对于众多的贫困工人而言，显然那又是他们当前最好的工作机会之一。在第三世界国家还有许多比这更糟的工作。我访问过几个在柏萨科河沿岸工作的建筑工人，他们都表示十分愿意去工厂中上班，他们说，在工厂上班就不会流这么多的汗了。这句话真是讽刺。我还访问过位于诺姆佩恩市中心的垃圾场，那里简直就是地狱。你会发现，那里不仅有成年人，还有一些小孩子。他们都穿梭在污秽之中，搜寻有用的东西。我同垃圾场中的一些人聊天，他们无不表示很愿意去工厂上班。所以我认为，也许美国人不会理解的是，在柬埔寨这样的国家中，血汗工厂对工人的剥削确实是个问题，但却不是最主要的问题。这里，最主要的问题不是血汗工厂剥削了太多的人，而是他们剥削的人数还远远不够。如果有更多的公司在这里建厂，雇用更多的廉价劳动力，人们就可以摆脱村庄和都市的贫民窟中极度恶劣的生活条件，那么，像柬埔寨这样的国家一定会更富裕。[104]

除了“剥削”这个词以外，我们基本同意克里斯托夫的观点。在自愿贸易中，谁也没有剥削谁：这应该是双赢的交易，否则谁都不会去做。因此，我们在此例中看到，有许多人反对血汗工厂。尽管他们是出于好意，但却没有做出现实的选择。

在现实生活中，许多人不顾现实情况去追求遥不可及的梦想，往往会犯下错误。世间几乎没有完美无缺的事。不过仍有些人坚信生活应该是完美的，所以一旦发生不完美的情况，他们就会变得很沮丧。就像米奇一样，这些人是不现实的。你不能总拿不切实际的幻想与现实情况去作对比。只有这样，你的生活才会更幸福。作为决策者，我们只需考虑可行的方案，所以是不会失望的。

至善者善之敌。我们当中有些人是完美主义者，有些人同完美主义者一起合作共事。我们知道，凡事追求完美是要付出代价的。为了便于讨论，我们假设追求完美比达到“刚刚好”的程度要付出双倍的代价，那么，同等条件下，完美主义者与非完美主义者相比，则只能解决一半的问题。当然，完美主义者会回应说，任何值得做的事情都值得做好。究竟哪个观点正确呢？下面我们从选择方案的角度来阐述这个话题。

假设你想招聘一个人，但根据所掌握的信息，你觉得对这个人的能力和弱点并没有达到完全的了解。曾经招聘过员工的人会大声告诫你，“你对应聘人员的了解永远都不会全面！”完全没错。我们能做的唯一选择就是根据目前的信息量（或多或少）来判断一个人。

初试之后，你对候选人进行评估，然后发现仍然存在许多问题。完美主义者会反复对候选人进行面试，直到对她没有任何疑问。当然了，问题是永远存在的。那么，经过再三考虑后，你到底要录用她，淘汰她，还是对她进行再次面试？答案就取决于成本和效益。确定再次面试的成本非常容易，但进行再次面试的效益却可能为零，因为在面试这种非真实的场景下，你不可能了解到一个人的全部。

其实，这时候，合理的做法是你完全可以根据现有信息决定到底录用还是淘汰这个候选人。我们应该认识到，通过面试得到的信息永远无法包含这个人的各个方面，也应该认识到，做生意就有失败的风险。从表面上来看，你是在录用与不录用该员工这两个方案之间做决定。从更深远的层次来讲，你面临的问题则是在“完全从生意场退出”还是“继续维持生意”（即使有些员工难免会令你失望）这两个方案之间做出选择。（请参见第12章对信息价值的详细探讨。）

明确了这一点，我们再来看看美国食品与药品管理局做出的决策。评论家们经常会抱怨这样一个现象，经食品与药品管理局批准的一些药品后来会出现问题。

> 一项研究结果显示，每五种新生产的药品中，就有一种会有严重的副作用，而这些副作用往往在药品经批准之后才会显现出来。一名研究人员将这种现象称之为医疗界的“俄罗斯轮盘赌”（一种残忍的赌命游戏）。[105]

显而易见，食品与药品管理局能够也应当只批准安全的药品投入市场。那么，如何认定药品的安全性呢？这只有在成千上万的患者长期使用后才能认定。但是，引用评论家的话来说，在药品被证明安全之前就让大批患者长期服用，这本身就是在进行“俄罗斯轮盘赌。”所以这个选择并不可行。于是我们陷入了一个进退两难的境地。唯一可行的选择是永远不使用新药品或者那些有可能在大量实验后出现问题的药品。药品为我们更健康的生活提供了可能，但要预防药品可能带来的风险，也就需要我们放弃它可能带来的益处。我们究竟该如何抉择呢？有关“风险”的内容，我们将在第10章中进行深入探讨。

## 关注你能控制的投入

快乐的人规划行动，而不是结果。

——丹尼斯·胡雷

上文中，我们提醒过你在思考方案时应该注意方案的可行性，避免不现实的选择。这里我们还需要再提醒一点：你选择的是你要做的事情，但不一定是你实现的结果。认识到这一点同样很重要。最终结果并不仅仅取决于你的行动，还取决于机遇和他人的行动。用经济学的话说，虽然你想要结果，但你能控制的是你的投入。生活就是一连串的投入和结果：我们“放进去的”是投入，“拿出来的”是结果。我们所做的选择基本都是投入，而我们得到的结果部分是由我们选择的行动决定，部分是由不确定、可能发生的其他事情决定。例如，你可以选择在佛罗里达州生活，而不是怀俄明州，因为你认为在佛罗里达你会生活得更好，但你得到的现实生活取决于许多不受你掌控的因素——比如，你能否在佛罗里达州交到好朋友，经济形势是否良好，或者卡车会不会将你家卧室的窗户撞得粉碎，等等。

在2002年盐湖城举办的冬季奥林匹克运动会上，阿波罗·安东·奥诺在短道速滑比赛上的表现让美国人振奋不已。记者们对他抱有很高的期望，预计他会赢得4项金牌。但最终他“只”获得了一枚金牌和一枚银牌，因为在滑冰过程中遇到了几次意外。在他参加的第一场比赛中，他被撞倒了，重重地撞到场边的护垫上，导致腿部被冰刀划伤。在另一场比赛中，他撞到了另一位选手，然后被取消了比赛资格。在最后一场比赛中，一位队友摔倒了，导致美国短道接力队远远落后，获得了最后一名。奥诺的速度和灵巧的动作引起了我们的关注，他在失败后的风度更是赢得了一片掌声。有趣的是，他说他心中从未想过赢得奖牌。“我觉得这就是我能够成为优秀速滑运动员的原因，”他说道，“我只是尽我所能，争取不留下什么遗憾。”[106]

运动员如果心中想赢得金牌，那就是在思考想要的结果。尽管考虑结果有助于指导他的策略和目标，但在比赛时他并没有办法直接掌控胜负。唯一受他掌控的就是他的行动。他可以在前4圈保留实力，然后在最后几圈去奋力冲刺；他可以从内圈或外圈超越；他可以等其他人犯错误；他还可以加大力气来提高速度。在比赛期间，如果专注于最后的结果，总是想着赢得金、银或铜牌，那么就会将注意力从他能掌控的事情上分散开来。换句话说，在奥诺面前，并没有“金牌”这个选择。因此，他无法决定自己能否赢得金牌。他唯一能决定的就是在赛前和赛中如何控制他的身体和思想——以及比赛后的风度，无论赢还是输。

你应该将注意力集中到自己能掌控的投入之上。一个人的注意力和精力毕竟有限，专注于结果只能让你更少地关注投入——而只有全身心的投入才能帮助你得到自己想要的结果。美国默克制药集团的缔造者乔治·默克在20世纪50年代的名言也反映了相同的逻辑。“应该永远铭记，我们旨在救人，不在求利。但利润会随之而来。如果记住这一点，我们绝不会没有利润，记得越清楚，利润就越大。”默克先生认为，如果默克制药集团能为病人带去福音，那么盈利就会接踵而来。尽管这种说法并不完全正确，比如为贫穷的非洲人带去新药，那几乎是不可能有所回报的投资。但其中的逻辑与奥诺的观点相似：专注受你掌控的投入，自然会得到想要的结果。

## 本章小结与思考

有的人看到已经发生的事情，问：“为什么会这样？”另外一些人却梦想从未有过的事物，然后追问：“为什么不能这样？”

——乔治·萧伯纳

如果你根据现有的几个选择来定义你的境遇，那么你就是萧伯纳形容的第一类人，你已经接受了现状。如果你能创造出新的、更好的选择，那你就属于第二类人，你会追问，“为什么不能这样呢？”通过本章中的各个案例，我们了解了如何在生活中创造出更好的选择。罗尼·洛特（参见第1章）清楚，自己既想治好手指，又想继续踢球。经过仔细的思考，他相信完全可以在保留半根手指的前提下去实现踢球的目标。所以洛特和他的医生选择了一个近乎残忍，但颇具创造性的方案。大学系部的管理者知道他们需要再聘任一名员工，也认识到了办公空间不足这个事实。如果他们再进一步思考，他们就会意识到，一些适当的刺激措施就会使一些员工放弃办公室的空间。他们本该追问的是，“我们怎样在没有空余办公室的情况下再聘请一名员工呢？”还有，当大卫夫妇在菲尼克斯度假时，他们开始想换一间更大更舒适的房间，那难免需要支付更高的房费。但当他开始讨论这个房间不尽如人意之处时，他意识到问题根本不在于房间；关键在于房间里没有柔软的枕头，而买枕头的钱远远不及更换宾馆的花费。他和妻子追问道，“为什么不呢？为什么不用这种经济实惠的方式在这个房间内享受舒适呢？”

查尔斯原本可以在不断流失员工的同时，不断地雇用新人，直到找到恰当的办公室管理人员为止。但他并没有这样做，相反，他思考了最近聘请的人不让人满意的原因，之后又想出了能够同时满足员工和公司需求的新方案。斯坦福的新婚夫妇（见第1章）本应该想出继续享受新婚招待会的方法。比如，交60美元罚款，然后就放松地享受美好时光。我们相信，经过仔细思考，一定会有更多颇具创意的方案。

我们做决定时，要积极地思考，从众多方案中做出抉择。为了实现我们的目标，找出最佳的选择，我们应该将各个方案都罗列出来。人们常常犯的错误就是过早的停止寻找，不再去探索其他的想法。本书中，我们还讨论了考虑不完美方案的价值，正如罗尼·洛特选择了“将指尖截掉”这个不完美的方案，但他实现了自己的目标。

要想取得成功，决策者需要采取以下两个步骤。第一步有些被动：考虑现有的各个方案。第二步，则是发挥主动性，积极去创造新的、可能的、更好的方案。这两步都很重要。

本章中的例子告诉我们，多动脑筋定会有所帮助。也许你会觉得这些案例中的问题都很简单，因为我们已经把解决方案一同呈现给你。正如美国通用汽车的传奇执行官查尔斯·凯特灵曾经说过，“所有的难题一旦被解决了，都很简单。”那么，通过阅读这些故事，你应该如何为你自己的难题想出更好的解决方案呢？以下几个简单的原则，可以帮你理清思路。

第一步：想想你想要什么。

第二步：思考哪些方案能帮你实现想要的目标。

第三步：考虑一下现有的每个方案，哪些是你喜欢的，哪些是你不喜欢的。

第四步：创造混合型方案，它要涵盖既有方案的最佳因素。“打破”各方案目前的顺序，仔细挑选最佳因素。

第五步：摒弃所有不可能的选择。

第六步：挑选出最佳选择。

理清思路不仅仅能够帮助商人赚取利润。下面这则感人的故事为我们讲述了一对夫妇在面对艰难困境时，通过理清思路、仔细思考，做出了最适合他们的选择。安吉拉·穆恩和加文·穆恩是一对英国夫妇，居住在英国东北部的南泰因赛德。眼下他们面临着一个艰难的困境。加文生命垂危，很可能在他们宝宝的预产期之前就去世。这个想法一直在折磨着这对夫妇；父亲与孩子永远无法见到彼此的这个想法令他们心碎不已。经过仔细考虑，穆恩夫妇提出了一个看起来很激进的解决方法。安吉拉请求医院的医生提前两周引产。于是，孩子出生了，取名为伊莫金。加文在拥抱了自己的女儿之后不到三天便离开了人世。“我们三个人紧紧地抱在一起。只有那一次拥抱。但我这辈子都会铭记得那一刻，”安吉拉说，“他低头看着她，温柔地说：‘宝贝你真美。我是你的爸爸，要记住我。’”

# 第9章　有意识地选择最佳方案

人们往往会忘记，在这个世界上，谁都不可能拥有一切。我们面临的只是选择。

——H.马修斯

命运不是机遇，而是选择。命运不靠等待，要凭争取。

——威廉·詹宁斯·布赖恩

## 早期决策至关重要

建筑设计行业有这样一句俗语：所有重大错误都是在第一天造成的。效率专家约瑟夫·罗姆这样解释道：

尽管建筑和设计的前期成本仅占建筑工期成本的一小部分，但仅仅前期成本1%的投入，就足以决定70%的工期成本的安排。[107]

摆在你面前的是草图纸上纤细的线条，它们代表了建筑所需的混凝土、金属、电线、玻璃和木材。表面上看，你才刚刚开始，但实际上，工程已经进行一半之多了。你再没有机会为工程另谋一个好的开端。

同样的道理不仅适用于建筑领域，也适用于其他情况和行业。我们在做决策的初期，都会对事件本身有所预期，即使这些决策看似无关紧要。具体情况如下例所示。

一家成功的大型制药公司将推出一款重要的新型抗癌药物。早在一年前，一名公司员工就致力于销售规划预测模型的研究。预测员其实就是一名擅长预测模型制作的程序员，并不擅长药物营销。他将可用信息导入模型，然后开始进行数学计算。价格是

一个明显的浮动值，于是他设定了一个大概的价格，通过模型得出合理的运算结果。一年过后，当人们真正考虑此款药物的价格时，你能猜到价格的初始值吗？没错，正是一年前程序员匆匆输入到模型中的价格。管理层的预期值就是这个价格。产品团队也知道这点，而且他们还知道，提出新的价格需要提供充足的证明，也就是说，他们需要承担举证的责任。这就是“锚定”[108]。由于人们抵触改变，所以事件发生的时间顺序很大程度上决定了其最终结果。“在预测模型中，价格设定为10美元。我们为何要改变价格？有哪些原因？我们如何解释这种改变？”后来，目标分析公司帮助这家公司解决了这个问题。经过大量的研究和独到的分析之后，公司同意将价格定为初始值的2倍。产品团队的人把我们的建议和初始值进行了比较。他们问：“为什么你的建议更好？”我们用数据和分析逐步说服了他们，让他们认识到更高的价格确实更好。当你读到这段文字的时候，这款具有突破意义的抗癌药物正在发挥着不俗的作用。

早期决策之所以重要，是因为它支配着所有的下游资源和后续行动。我们要理解决策的含义，并为制定决策投入适当的努力。与其事后补救，不如事先控制，因为事先制定正确的决策要比日后改正错误更加方便易行。

一位新婚妻子正在准备晚餐，她决定烹饪火腿。她的丈夫看到，她先是切掉火腿的两端，然后再将火腿放入锅中。他很好奇，于是问妻子为何要切掉火腿的两端。“我不知道为什么，但我妈妈总是这样做。我过会儿打电话问她为什么要这样做。”于是她打电话问妈妈，妈妈给出了几乎相同的答案。“我也不知道，但我的妈妈就是这样做的。”后来，她又联系到祖母，祖母告诉了她自己之所以这样做的确切原因：“我经常将火腿的两端切掉，是因为我家的锅太小了。”我们都默认并遵循传统，但实际上，我们应该有意识地选择最佳、最适合自己情况的做法，而不是盲目地沿袭前人的经验。

你是否觉得这个故事与商业决策毫无关系？那么，让我们给你举一个真实的企业案例。这是一家生物技术公司，1999年，该公司在业界知名度很高，利润也不错。下面是一段发生在该公司的分析师与咨询机构的顾问之间的对话。

> 顾问：贵公司正打算从其他公司那里获得一款药物的生产许可，我已经看过你为该药物所做的预测。我做了一些变动。贵公司的业务拓展人员（负责办理药品许可的人员）也使用这份预测吗？还是他们自己做预测？
>
> 分析师：哦，我们做的预测涵盖了所有内容，他们的工作也以这些预测结果为依据。
>
> 顾问：你对所有的授权产品都这样做预测吗？我的意思是，这份预测似乎并没有倾注太多的心血。毕竟，你所作的预测有可能关乎数亿美元的收益呢！
>
> 分析师：我做这份预测只用了几个小时的时间，的确没有倾注过多心血。不过，它仅仅是业务拓展产品，并不是我们公司自己的产品；我们将更多的精力投入在公司自己的产品上。想必你也看见了我们为公司产品所作的努力。
>
> 顾问：但是你这份三、四个小时就做出来的预测却关乎数亿美元的决策。就你们的产品而言，它们已经属于你们的公司。你们不需要做出重大决策。
>
> 分析师：你这是在向我推销更多的咨询服务吗？

关键在于，公司要做一个关乎数十亿美元的决策，这个决策的主要根据是预测书，可这位分析师仅花三四个小时就完成如此重要的预测书，并且存在重大缺陷，需要改正。为什么会出现这种情况？因为按照公司传统，在涉及其他公司的产品时，公司无须投入过多精力进行决策分析。这是个值得关注的问题，因为决策的制定依赖的是分析。关于申请产品许可的决策属于早期决策的范畴，重大的错误都是在这一时期犯下的。不知为何，决策者认为它不重要，竟是因为完全不相干的理由：涉及的产品不是公司自己的产品。这和前文中有关火腿的例子是一个道理。

## 结果

在不触犯原则和道德的情况下，我们应当完全根据后果和利弊来制定决策。结果主义[109]着眼于我们期望达到的目标。如果我们为达到目标所使用的手段及过程无损于我们认同的原则或道德，那么，结果主义应成为我们做决策时的指示标。第15章“采取正确的行动”将探讨道德问题，以及过程和结果之间的利害关系。

苏联建造并管理着大概240艘核潜艇，每艘核潜艇都具备发动第三次世界大战的能力。如今，随着苏联的解体，我们也暂且

摆脱了对世界大战的恐惧；不过，我们又有新的事情要担心。苏联解体后，俄罗斯并没有投入很多资源去维护和拆除剩余的核潜艇，所以它们潜伏在港口城市符拉迪沃斯托克寒冷的北极水下面，慢慢生锈，沉入海洋。[110]这些冷战时期遗留下来的武器，现在对我们造成两大威胁：放射性物质泄露引起的环境污染和恐怖分子盗取放射性燃料的可能。假设我们同意让政府用纳税人的钱来改善环境、加强国防，那么，我们的政府是否应该投入大笔资金去帮助俄罗斯收拾残局呢？当然，我们在冷眼旁观时能够想出许多说“不”的理由，毕竟这是俄罗斯自己的事，将放射性材料置之不理只能证明俄罗斯的愚蠢。但现在，根据我们假设的前提，真正重要的应该是最后的结果：我们出资避免灾难后，生活是否会变得更美好？这与前文中我们讲到的哈特菲尔德 - 麦考伊宿怨是一个道理，从中我们可以看出，充足的理由并不是展开行动的好理由。因此，有时候，我们不应仅仅遵循理由来行事，而应当选择最佳的方案——最有可能获得最佳结果的那个方案。

## 决策与结果

决策就是从一组可能的方案中选出来一个方案。决策后既要采取行动，又要投入资源。不过，必须经过一段时间后，你才会看到决策与行动带来的结果。

好的决策和好的结果之间是有区别的。布莱恩在刚刚开始从事咨询工作时，就买下了一套房子。但是由于咨询行业遭遇萧条，他的事业几乎陷入困境。可另一方面，因为房地产疯狂增值，几年后他卖掉了房子，获利10万美元。许多人会说，布莱恩当初决定买房是一个英明的决策。

我们并不能确定布莱恩当初的决策是否英明。英明的决策是：即使偶尔你被坏的结果牵绊住，但你仍会选择反复这样做。布莱恩是幸运的，但如果再遇到相似的情况时，他还要再一次购买一套房子吗？这一问题的答案有助于我们判断他的决策是否英明。请思考下面的例子。

三年级的一位老师要在两名学生中选出一人来，而被选出来的这名同学将荣幸地在年终庆典上负责切蛋糕的工作。老师采取的方法是，她让两名学生从1~10任意选出一个数字，谁的数字更接近老师心中想的数字，谁就是获胜者。艾迪先选了数字2，然后，格利尔选了数字1。老师宣布，她的数字是1，于是格利尔获胜。

毫无疑问，格利尔是幸运的。但其实他选择数字1的决策并不明智，除非他事前已经知道老师心中所选的数字。经过仔细考虑，格利尔应该选择胜算最大的方案，即选择成功可能性最高的数字。在本例中，数字3才是最佳选择。在数字2已经被挑选的情况下，选择数字1获胜的概率为10%（只有当老师心中想的数字为1时才会获胜），而选择数字3的获胜概率则为80%，因为只要正确数字介于3~10，选择数字3都会获胜。至于其他较大的数字，选择它们的成功率都要比数字3低。

当然，要进行这些计算，想出选择各个数字成功的可能性，8岁的格利尔必须是个相当聪明的孩子。这里，我们要表达的含义是：在反复面对这种“彩票式”的选择时，理智的人通常应该选择中奖率最高的数字。有时候，那些选择其他数字的人中了奖，那只能归结于一时的运气。这个结论很重要：好的决策是在相同信息条件下，下次你仍会反复做出的决策，而不是恰巧在某一时刻带来好的结果的决策。

你的目标是得到好的结果，而你实现目标的方法就是在众多方案中做出选择。然后，你应该思考具体发生的情况，并从这个过程中汲取经验。如果你从上例中学到的经验是应该一直选择数字1，那么我们可以认为你汲取了错误的经验。因为我们可以通过数学知识证明，选择数字1会经常导致失败。根据你目前掌握的信息状况，选择数字1并不是明智之举。

我们可以使用数学知识推导出获胜的最佳方法。如果你是第一位竞猜者，最佳策略是选择数字5或6（成败概率均为50%）。如果你是第二位竞猜者，你选择的数字则应该与第一位竞猜者的数字相邻，而且能够与剩余的数字构成最大的连续数字

集合。例如，如果第一位竞猜者猜的是数字3，你就应该选择数字4，因为4~10与1~2相比，是一个较大的数字集合。换句话说，与数字3相邻的数字只有2和4，若选择数字2，1~2包含2个数字，获胜的概率为20%；若选择数字4，4~10之间包含7个数字，获胜概率则为70%。如果你玩这个游戏100次，这样的策略就会为你带来最大的获胜机会，平均而言，你会得到最好的结果。而如果这个游戏你只玩1次，这种策略仍会为你带来最大的获胜机会。如果只玩一次，只有输和赢两种结果。从统计学角度来讲，仅仅根据一次的结果对策略做出的推论是无效的。关键在于要问问自己从中学会了什么。“我学会总是选择数字1。”这当然没有任何意义，因为我们知道，除非由于某些奇怪的原因，例如老师总是偏爱数字1，否则获胜数字不会总是数字1。事实上，老师会选择数字1的概率仅为10%。

我们再来分析一个赌博中的情况。现在，你在玩扑克牌，抓到了黑桃8、9、10、J和Q的同花顺。在总共2598960种可能的组合中[111]，只有6种牌型能赢你——最大牌为A的方块、红桃、梅花同花顺和最大牌为K的方块、红桃、梅花同花顺。还有3种牌型能和你打平——最大牌为Q的方块、红桃、梅花同花顺，我们暂时将这种情况忽略。所以，在将近260万种可能的牌型当中，只有6种牌型能大得过你手中的牌。于是你押下了所有的筹码，可当另一名玩家亮出方块同花大顺（最大牌为A）时，震惊之余，你完全无计可施了。你做了一个不错的决策，却得到了糟糕的结果。如果机缘巧合，那天晚上或是以后，你有机会又抓到了同样的牌，还会再次押下所有筹码吗？你应该那样做的，因为你获胜的概率是非常大的。有如此高点的同花顺，你赢的概率为99.99977%[112]。一次失败是偶然现象。明智的决策者会反复为这副牌押注巨大的筹码。

一些读者可能觉得这些例子比较陌生，另一些读者可能觉得这些例子比较熟悉，浅显易懂。我们之所以讨论这些，是因为在生活和生意场上，在面对更加重大的决策时，许多决策者恰恰犯了和前文中格利尔同样的错误。结果，他们输掉的不是孩子间的游戏，而是成人间的博弈，在这种博弈当中，他们动辄以数十万、数百万甚至数十亿美元做赌注。你不相信？你可曾注意到，有多少人仅凭结果就来评判决策的正误？曾经有一个棒球队，它通过交易得到一个实力投手，但这名投手在身体上、法律上和态度上都曾出现过问题。客观评价，这绝对是一个冒险的决定。后来，这位投手在新的场地大显身手，棒球队也获得了多年来的最好成绩。那么，当初棒球队吸纳那名投手是否是个英明的决策呢？除非球队经理知道一些不为人知的事情，否则他的决定是十分冒险的，而这次他只是碰巧走运。但是在接下来的交易中，如果仍然寄希望于运气，结果恐怕会令人大失所望。好的决策应该体现一些管理技巧，从长远来看，它会为我们带来好的结果；而偶尔一次的好结果可能仅仅是靠运气。你愿意雇用谁做球队经理人呢：偶尔走运的人，还是能够对球员进行综合评估，并从长远考虑，面对风险能做出明智决策的人？

大多数人并没有机会近距离去了解球队经理到底得到了哪方面的信息，做出如此决策。我们只不过在浏览体育版面时注意到了这则赞颂棒球队经理管理天赋的文章，大肆渲染他交易的球员在比赛上如何大放异彩，棒球队经理如何慧眼识英才。由于我们无法近距离去了解，所以通常无法判别他们到底是优秀还是仅仅靠运气。然而，我们对自己生活中的方方面面却都是亲身参与，能够近距离地了解每一个细节。我们常听人们这样说：“与优秀相比我更喜欢选择幸运。”这是一种聪明的说法，但问题是，它搞错了“选择”的含义。你无法选择运气——正是因为无法选择，它才叫作运气。但是你可以选择优秀，或至少比现在优秀。与其在生活一团糟的时候期待好运，我们更倾向于做一个优秀的人，并同时期待好运的降临。

> 我笃信运气，事实上我发现我越努力，我的运气越好。
>
> ——科尔曼·考克斯

## 我学到了什么

避免这种危险的方法是问自己学到了什么，并思索所学内容的合理性、可重复性和价值。在上述故事中，格利尔可能会说，他学会了应该总是选择数字1，这很愚昧。我们吸取的经验应该具有普遍意义，要有原则做支撑，不能带有任意性或神秘色彩。

通过询问自己学到了什么，我们能够更容易地区分出决策和结果之间的差异。如果你做出了好的决策，却得到糟糕的结果，正如扑克牌的例子，那么，深思熟虑可以让你在下次遇到类似的情况时，做出同样的决策。为什么？因为原则是不变的，而运气则会变。如果你做出了一个糟糕的决策，却得到了有利的结果，你就需要弄清为何你做了糟糕的决策，只有这样，下次你才能做出不同的决定。（是的，我们意识到我们很难学会自省，但这个时候，自省才是你的选择。）那些努力做好决策的人更容易被好运青睐，但他们不会去苛求运气。

你还没有完全信服吗？现在，假设你拥有两家铀加工工厂，而且你认为好结果是衡量好决策的标准。两家工厂创造的收益相同，但是其中一家工厂（工厂A）的劳动成本比另一家工厂（工厂B）的低30%。显然，工厂A拥有更好的结果——每一季度都能获得较高的利润。由此不难得出结论，工厂A的管理人员做出了更好的决策，对吗？相信没有人会质疑这样的结论吧。在过去6年里，用任何客观的标准衡量，工厂A的效益都比工厂B好。如果由你来发奖金，你会给工厂A的管理人员和工人多发奖金吗？

然而，就在你分发奖金之前，一场灾难降临了。工厂A发生了严重的事故，导致4名员工丧生，大量有毒的放射性物质泄漏，并且已经危及了周边的社区。各种诉讼几乎葬送了公司的前途。怎么会发生这种事情？原因很简单，工厂A的工人为了降低劳动成本，省略了很多安全措施，导致风险系数从微乎其微升高到每100个月就有可能发生一次事故。在过去6年中，他们每天都在省略繁琐的、“不必要的”安全措施，从而加快了工作速度。

工厂A的管理人员们的做法正是在玩“俄罗斯轮盘赌”，然而在过去6年中，你却一直在奖励他们创造的好结果（高收益）。如果认真研究他们的决策而不是只注重结果，你就会提前意识到他们是在以高风险来换取高收益。现在，让我们重新回到那个问题：哪家加工工厂做出了最佳决策？最佳决策的制定不应该建立在省略安全措施的代价或风险之上，而应建立在坚持执行安全措施的基础上。那些仅以收益结果作为标准实行嘉奖的管理人员，不经意地鼓励了工人高风险的行为，于是，工人们只关注短期利益，忽略了长远发展。

这个故事是完全虚构的吗？很遗憾，其实不是。1999年，日本东海村JCO公司的工作人员，因操作规程不当，将16公斤的铀（标准为2.4公斤）与硝酸在储存槽中混合，然后开始进行裂变反应，导致情况当场失控。这起事故导致该市的31万名居民全部疏散撤离，其中21人产生中毒反应，3名工作人员被送往医院抢救。[113，114]这或许是无心之过，但很可能是JCO公司的工作人员为提高工作效率而采用的策略造成的。希望他们不需要返还这些年得到的奖金吧。

## 努力程度应与问题的重要性成正比

我们在观察他人做决策时，经常会注意到一个奇怪的现象：在人们做决策的过程中，付出的努力常常与决策的重要性成反比。

假设你现在要购买一辆车，决定从本田雅阁和丰田凯美瑞两款车中选择。你会阅读《汽车杂志》《人车志》《消费者报告》[115]，了解杂志上对各种车型的评价。你会和邻居探讨，会到汽车经销商那里花时间权衡变速器、发动机和内饰级别。你想选择哪一款：经济型、舒适型，还是豪华型？你想要特殊车轮吗？你是从银行贷款还是直接从经销商那里分期付款？这对你的车险有何影响？当年，我（查尔斯）在选车时，我选择的是更有运动范儿的雅阁，没有选择可靠性耐用性更佳的凯美瑞。不过，这样的选择会有很大差别吗？并没有。从交通工具的广义角度衡量，这两款车型十分相似。我们的生活会因为选了凯美瑞而非雅阁而有所不同吗？我觉得也不会。然而在日常行为中，我们往往不具备这种洞察力，忽略了这一点。面对不太重要却很复杂的决策时，本应该花费较少的时间和努力，而我们大多数人却会投入大量的时间。这是因为，在通常情况下，当选择对象在价值上相当时，做决策的难度就会加大。但实际上，当选择对象截然不同时，做出好决策才更加重要。换言之，决策者的工作绝不仅仅是在两个极其相似的事物之间进行选择。在雅阁和凯美瑞之间做选择之所以困难，是因为我们考虑了过多的细节问题，而这两款车的

性能特点又相差无几，所以这样的决策其实并不重要。你到底应该选择雅阁还是凯美瑞？这两款车都不错，任意一款应该都会令你满意。重大的决策应该是对你的生活产生重大影响的决策，你的生活将会因为你的选择而发生很大的不同。例如，该选择加入美国和平工作团，还是加入海岸警卫队，还是在镇上的公司工作？明智的决策者知道，如果选择对象在价值上相当，选择哪一个就不那么重要了。他会为更重要的、选择对象大相径庭的决策积蓄力量。

## 选择权

决策似乎会经常以重大事件的姿态出现在我们的生活中。设想买一套需要偿还30年贷款的房子。你可能会对自己说："这是十分重大的决策，因为也许在60岁还清贷款之前，我会一直居住在这间房子和这个小区里！"当然，事实情况也许并没有那么严重，你还有很多"逃生路线"可选。必要的话，你可以在一个月后把房子卖掉，或者租给另一个家庭居住。在极端的情况下，你可以宣布破产，摆脱贷款，然后把房子交还给抵押权人。

买房时，你的决策所承担的责任并不是必须按揭30年，并最终付清几十万美元的本金和利息；你只需对支付的一小部分首付款负责。如果你在一个月内把房子卖了，那么你只需支付交易成本，如房地产佣金和房地产税。你可能会因此损失18000美元，但这只占"决策"总金额的百分之几。做决策时，你所承担的责任只是不可挽回的那部分，并非全部。实际上你不是在买房子，而是在购买权利或选择，这种权利让你可以继续在那居住，而且下个月你也同样拥有这种权利。每个月你都要按时还款，以更新在房子里多住一个月的权利。如果你愿意，几个月可以延伸为几十年。但这个决策你可以稍后再作打算。这就是你购买的选择权。我们所谓的"购置一套房产"，其实就是购买一个选择权。

在讨论选择权的同时，我们来考虑下面这个问题：为什么要在车上放一个备胎？你可能永远都不会用到它。首先，你要支付备胎和车轮的钱，另外，备胎需要占地方，而且每当车子加速、转弯或刹车的时候，都需消耗能量来移动这个重达45磅的庞然大物。如果当初就没有买备胎，你的生活大概会变得更加美好吧。当然，你心中十分清楚自己为何要带备胎。在漆黑的夜晚，因车子爆胎，你被困在前不着村后不着店的地方寸步难行时，备胎就会发挥作用了。有了备胎，你就可以安全地回到家。你花钱买备胎，又花钱带着它兜转这么多年，无非是给自己购买了一条逃生路线。通常来说，如果一切顺利，选择权就是未来获得某些机遇的权利，如果事情不顺利，选择权就是一条逃生路线。你真正想要的不是金属和橡胶——而是备胎为你提供的机遇和逃生路线。

我（查尔斯）上大学时，和几个同学一起去跳伞。那着实令人振奋。跳伞时，你必须带一个主降落伞和一个备用伞。装备备用伞后，你需要到处拉着它，然后又要付钱雇人对它进行检查和打包。如果主降落伞失灵，备用伞的成本和它的价值相比就微不足道了。困难之处在于如何事先判定选择权或逃生路线的价值。我们可以用没有装备备用伞的成本乘以发生意外的概率，然后再将这个结果与安装备用伞的成本进行比较，得出结论。假设你的生命价值1000万美元，而每10万个降落伞中会有1个失灵（主降落伞失灵的概率是0.001%），那么每次跳伞时你就愿意花100美元（1000万美元×0.00001）来装备一个备用伞。鉴于实际成本要比这个数值低很多，所以我们得出的结论是，装备备用伞非常划算。

如果我们仔细审视生活，就会发现我们其实经常购买选择权，只不过我们意识不到而已。一旦我们注意到选择权的存在，就能够更高效地利用它们；而在选择不使用这种选择权时，也不会过分责备自己。我（大卫）和妻子打算和另一对夫妇一同去观看旧金山同志合唱团的表演，提前买好了票。就在我们快要离开家门时，一个重要的商机降临了，于是我决定不去旧金山，为跨国旅行和会议做准备。朋友质疑我的计划能力。他很沮丧，因为晚上我们不能在一起共度美好时光，而且我还"浪费"了买票的钱。这件事帮助我理清了思路，认识到票价其实就是一种选择权。通过提前买票，我购买的是观看演出的权利而非必须去看的义务。我购买了去看演出的机会，但当更好的机会降临时，我便放弃了这个机会。

## 选择最佳方案

本章的题目是“有意识地选择最佳方案”。有时候，人们在否定一个方案之后，马上就选了另一个。这就好比从一个火坑中跳出来，又跳进了另一个火坑。我们的目的不是简单地否决一个方案，而是要挑选出最佳方案。例如，你应该将你的剧院或车间搬到最佳地段，而不是简单地把它们从坏地段挪出来。如果有人为你提供一个比现在薪水更高的工作机会让你跳槽，由于跳槽会牵涉高额的成本，合理的做法是，你应该到处寻找其他的工作，对比之后再做决定。你不应该仅仅停留在改善现状的层面，而应该尽可能为自己创造最好的工作环境。

## 不确定性与风险

如果以肯定开始，必将以怀疑告终；如果愿以怀疑开始，必将以肯定告终。

——弗朗西斯·培根（1605年），《学术的进展》

做决策时，我们常常要面对结果模糊不清、混乱无序的状态。因为世事充满了变数，我们的信息又不完善，所以结果往往并不明朗，难以预料，就像抛硬币一样。许多经济学家用“风险”这一术语来指代下面的情况，即你知道每种可能的结果，以及各自发生的概率；他们用“不确定”这一术语来指代更复杂的情况，即你知道可能发生某种结果，却不知道其发生的概率。但实际上，这些词语的使用有悖常理。“不确定”应该指我们不能确定的情况。如果事先不知道结果，那就是不确定。即使你知道某种结果发生的概率，最终到底发生哪种结果，也是不确定的。例如，你在航班起飞前两小时到达机场有一定的概率，提前1小时50分钟到达机场也有一定的概率。可无论怎样，你都能赶得上飞机。假设你并不在乎发生哪种结果，你面临的就只有不确定性，而没有风险。怎么才会有风险呢？当每种结果会产生不同的影响，尤其是其中一种或几种可能结果会产生不利影响时，你就会面临风险。所以，仍以去机场为例，如果你在航班起飞前1小时到达机场的概率是50%，但还有50%的概率是航班起飞后1小时到达机场，在这种情况下，你就面临风险了。了解了不确定性与风险的区别后，我们下面开始进行决策分析。

## 警探哈里的决策分析

决策分析研究的是在不确定、有时有风险的情况下如何制定决策。克林特·伊斯特伍德的电影《警探哈里》中有一个片段为我们提供了很好的例子。一场激烈的枪战后，警探哈里将一名罪犯制服在地，用枪口对准了他。罪犯只有最后一次拔枪的机会。若他试图拔枪，哈里就会开枪。关键在于，在经历一场激烈的枪战后，哈里的枪中是否还有子弹。在这段经典的对白中，哈里对罪犯说：

哼，我知道你在想什么：他是打了6发还是5发子弹？告诉你实话吧，我有点兴奋过头了，所以我自己也不清楚。但口径0.44的马格南可是世界上杀伤力最强的手枪，足以将你的头打爆，你得问问你自己：我会走运吗？哼，你会吗，笨蛋？[116]（见图9-1）

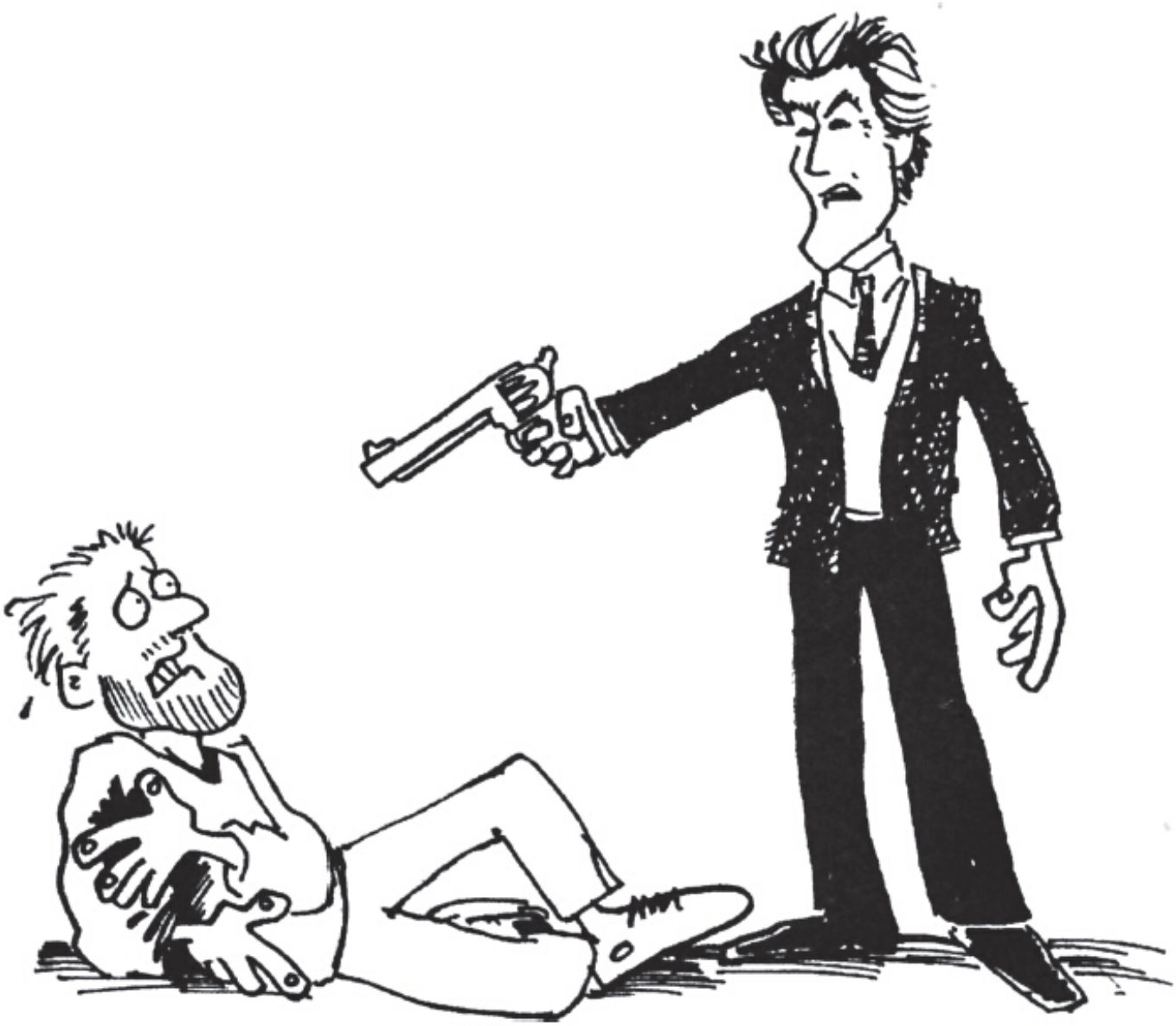

图　9-1

到底是投降，还是拔枪？这名罪犯必须做出决定。如果投降，几乎可以肯定的是，他要在监狱服刑多年。如果拔枪，则会发生两种可能的结果：如果哈里的手枪里没有了子弹，这个恶棍可以射杀哈里，然后逃跑；但是如果哈里的枪中还剩一颗子弹，他的脑袋就会开花。下面，我们使用决策树形图（见图9-2）来分析这个决策：

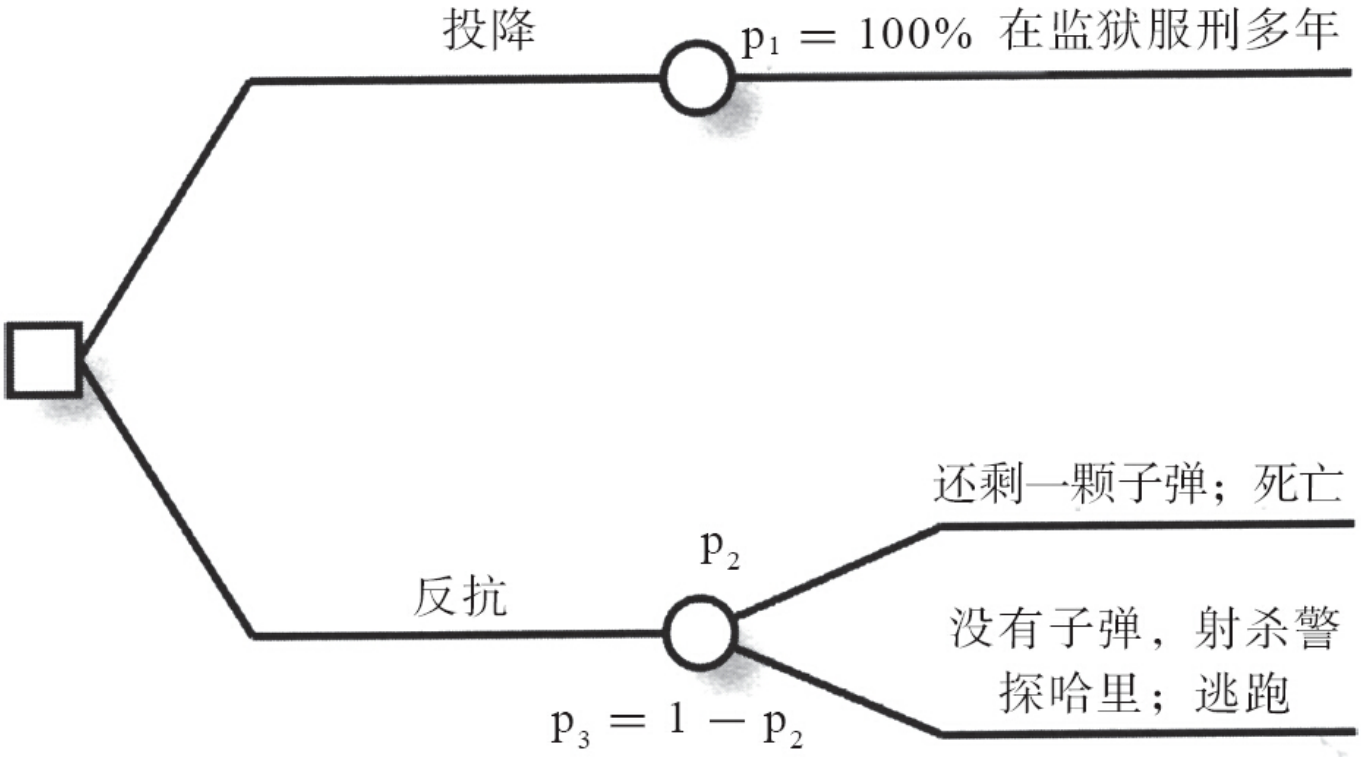


图 9-2

这名罪犯需要弄清楚他的决策的整体结构、每个事件发生的概率以及每种结果对他的意义。发誓绝不再进监狱的人，尽管他认为“没剩子弹”的概率很低，仍会选择反抗。由于他宁肯死也不愿意进监狱服刑，这种故意挑衅警察来射杀自己（即“通过警察自杀”）的做法是可以理解的。本案例中的不确定因素就是剩余的子弹数。对于罪犯来说，剩余1颗还是0颗子弹是不完善的信息。

假设罪犯认为枪中有无子弹的概率均为50%（见图9-3）。（本章稍后解释当我们不知道事件发生的概率时应该怎么做。）现在，罪犯需要考虑每种结果会给他带来什么样的生活。如果我们将分值范畴设为0~100，他为死亡赋值0分，逃跑赋值100分，蹲监狱赋值60分。他用结果乘以其发生的概率，得出“投降”分支是60分，“反抗”分支是50分，所以，他投降了。请注意，我们绘制树形决策树形图时是按照从左至右的顺序，而解析树形图时则是按照从右至左的顺序。绘制本例的决策树形图，我们要依次考虑选择方案、不确定因素、结果和分数。树形图的左边表示每个决策方案对应概率后的分数，箭头指向投降是因为投降是最佳方案。

本例中的风险就是死亡的可能性。换言之，如果罪犯选择反抗，有可能发生非常糟糕的结果，即死亡。

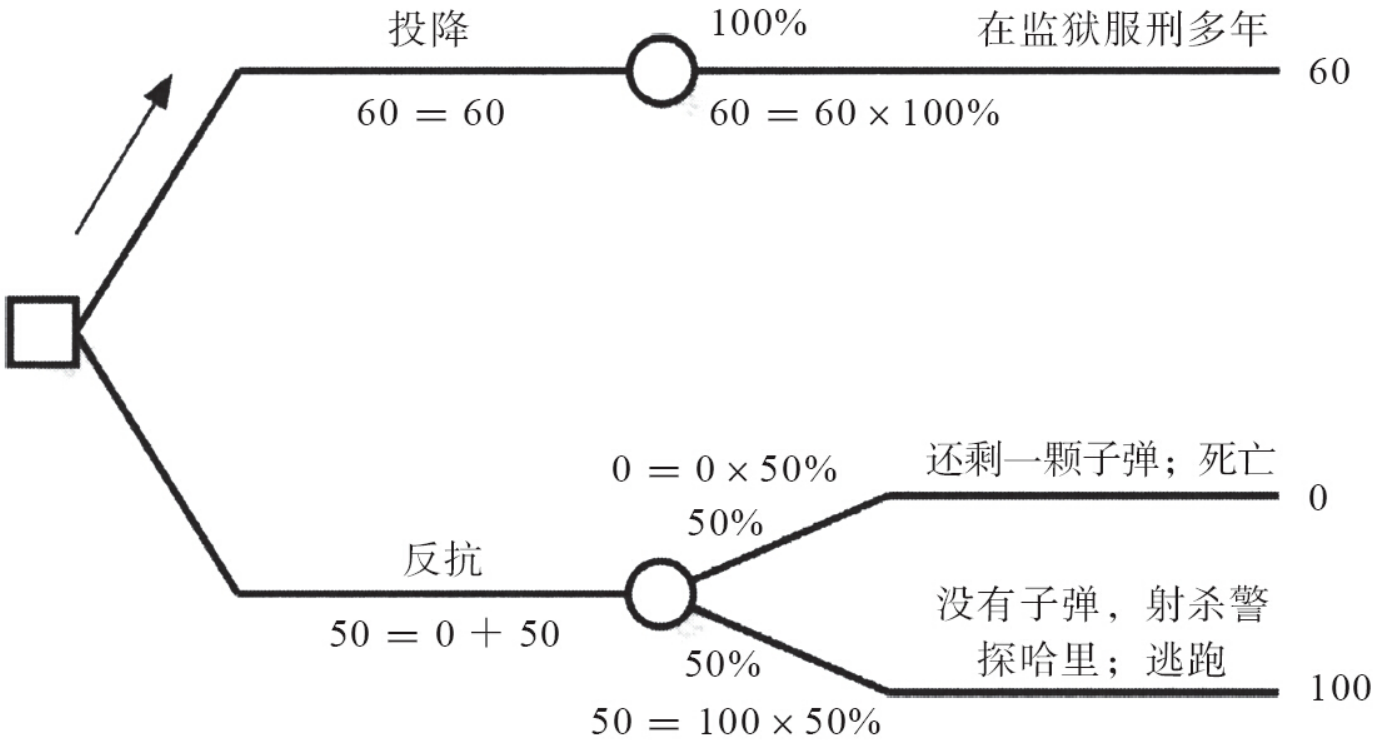


图 9-3

## 购买机票的决策

我们会经常面临这样一种情况。当会议日程尚未确定时，我们在犹豫是否应该提前购买出差的机票。当时，你可以在网上买到最便宜的机票，但网上的改签政策十分严苛：如果你的出行计划有变，需要另外重新购票，没有任何费用抵免。当然，提前买票意味着可以享受相当低廉的票价，因此，我们需要做出决定，到底是现在就购买机票还是等会议日期确定后再购票（见图9-4）。

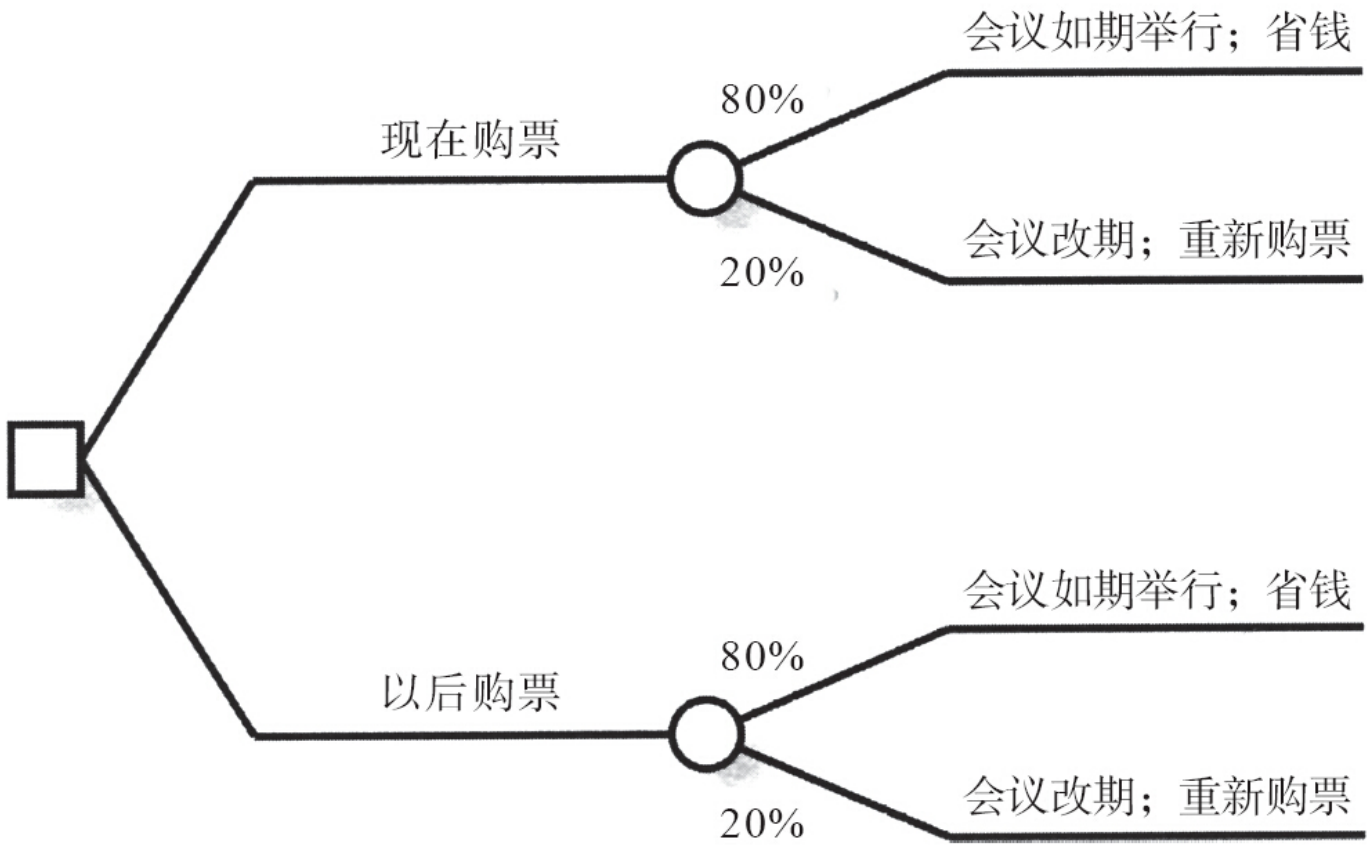


图　9-4

会议如期召开的概率$p_1$为80%，今天的机票价格为350美元，下周的机票价格为1200美元，现在购票的预期成本则为590美元。请注意，1550美元是两次购买机票的总成本（350＋1200）。

590（美元）＝350×80%＋1550×20%

以后购票这个方案的预期成本为1200美元（保障成本为1200美元）。本例中，会议是必然召开的，只是时间不确定，现在购买机票相对便宜些。如果今天购票，我们预计会节省610美元（1200－590）。

换种情况，如果两种可能是会议如期举行或者彻底取消，这时决策树形图（见图9-5）就会稍有不同，但结果是一样的：今天购买机票仍是较好的选择。现在购买的预期成本为350美元（保障成本为350美元），不购买的预期成本为960美元。

960（美元）＝1200×80%＋0×20%

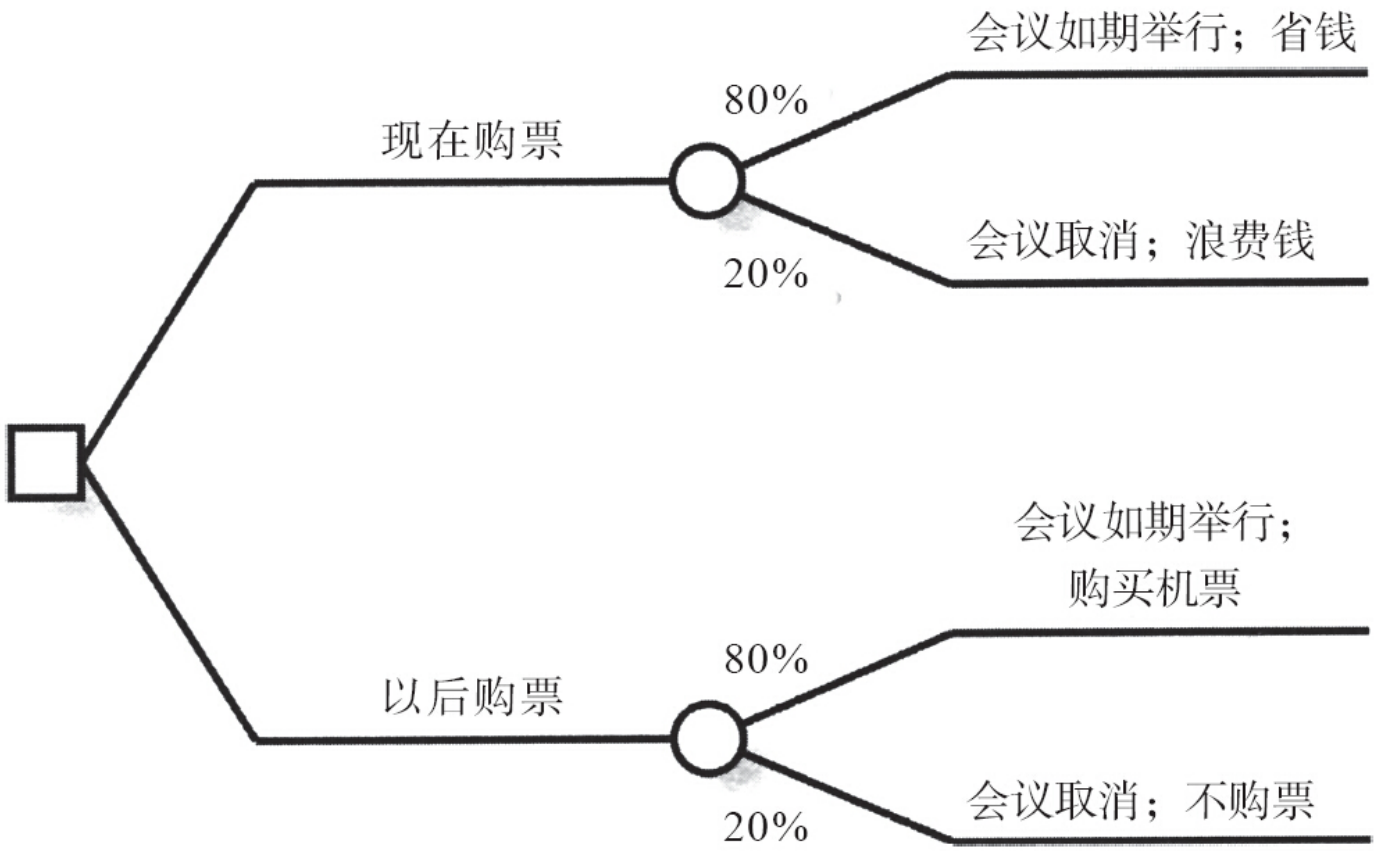


图 9-5

这样，通过今天购买机票，我们预计可以省下610美元（960 - 350）。也许有人会问我们如何得知会议如期举行的概率是80%。答案很简单。多年来，我们经常遇到这样的情况，根据我们的经验和判断力，五次会议中有四次都会如期举行。虽然这很可能是正确的，但这一比例往往难以令所有人信服，所以我们要依靠更充分的证明。我们采用反向思维，这样来思考：要改变我们的行为，让我们推迟购买机票，需要的概率是多少？在这个例子中，只有会议如期举行的概率低于29%时，我们才应该延迟购买机票（350美元＝1200×0.29）。350美元是今天购买机票的价格，1200美元是下周购买机票的价格。显然，只有当会议如期举行的概率为29%时，才能使决策树形图中的两个分支相等。换言之，如果你认为会议如期举行的概率至少为29%，那么今天购买机票仍不失为一个较好的决策。这是敏感性分析[117]的一个内容：概率为多少才能使我们得出不同的结论？你可能认为80%的概率过高，但又觉得29%这个概率过低了。无论如何，这表明我们得出的“应该今天购买机票”的结论是正确的。

## 生存还是毁灭：哈姆雷特的决策树形图

决策分析是你我生活中的一部分，我们应该经常使用这种方法。它存在于我们生活中的每一天——只是我们在遇到它的时候并没有意识到而已。下面我们来分析一下莎士比亚的名篇《哈姆雷特》。其实，用我们前文中提到的一些方法进行分析，哈姆雷特的悲剧就是在做一个批判性分析的决策。我们敢打赌你以前从来没有从这个角度想过。你能看出哈姆雷特的决策和前文购买机票的例子之间的相似点吗？以下是剧中的经典片段：

生存或毁灭，这是个问题：
是否应默默地忍受坎坷命运之无情打击，
还是应与深如大海之无涯苦难奋然为敌，
并将其克服。
此二抉择，究竟是哪个较崇高？

死即睡眠，它不过如此！

倘若一眠能了结心灵之苦楚与肉体之百患，

那么，此结局是可盼的！

死去，睡去……

但在睡眠中可能有梦，啊，这就是个阻碍：

当我们摆脱了此垂死之皮囊，

在死之长眠中会有何梦来临？

它令我们踌躇，

使我们心甘情愿地承受长年之灾，

否则谁肯容忍人间之百般折磨，

如暴君之政、骄者之傲、失恋之痛、法章之慢、贪官之侮，或庸民之辱，

假如他能简单的一刀了之？

还有谁会肯去做牛做马，终生疲于操劳，

默默的忍受其苦其难，而不远走高飞，飘于渺茫之境，

倘若他不是因恐惧身后之事而使他犹豫不前，

此境乃无人知晓之邦，自古无返者。[118]

斯坦福大学的教授罗纳德·霍华德指出，哈姆雷特做决策所用的方法正是我们正在讨论的方法。哈姆雷特在生与死之间做选择——生与死是他的选择方案。他如果自杀，就不用再处理目前面对的问题——他可以“与深如大海之无涯苦难奋然为敌，并将其克服”。如果他继续活着，就必须承受痛苦的折磨。如果自杀，他将摆脱困扰，安然长眠。此时，风险显得很重要，因为一旦“睡”去，就可能会做梦，一旦做梦，就有可能是噩梦。我们无法确定这一切，因为“此境乃无人知晓之邦，自古无返者”。饱受摧残的灵魂将要背负不愉快的梦境，鉴于此，哈姆雷特认为面对熟悉的恶魔要比面对陌生的恶魔更明智，于是他成了“懦夫”，丧失了生活的斗志。反复品读，你会发现这幕剧符合我们下面做出的决策树形图（图9-6）。

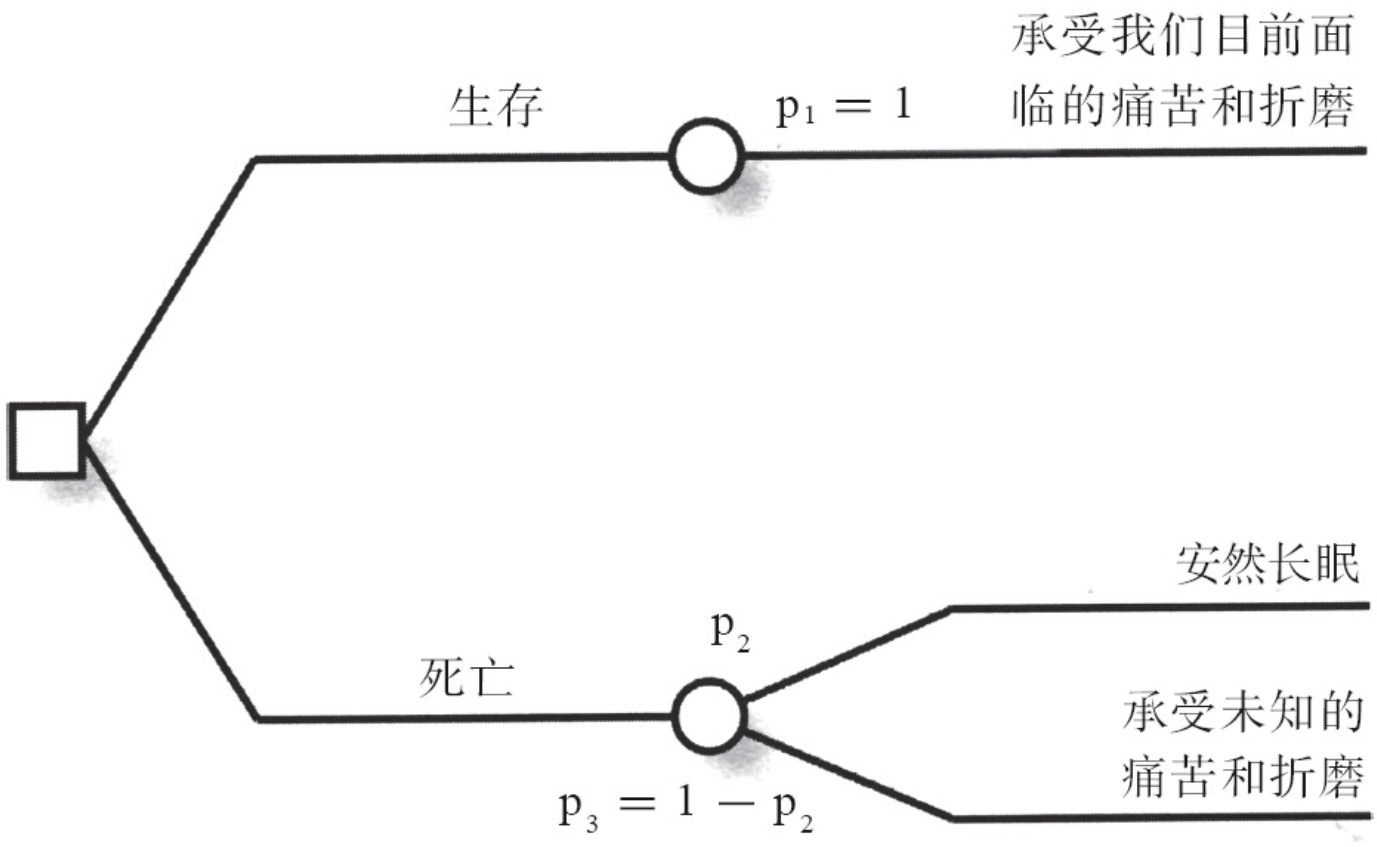


图 9-6

## 如何分配概率

应该如何分配概率呢？前文中我们讲到了警探哈里和罪犯的例子，站在罪犯的角度，他应该努力回想自己到底听到警探哈里开了几枪。通常而言，在完全缺乏信息的情况下，例如，没看过这部电影的人会应该这样进行概率分配：$p_2 = 50\%$，$p_3 = 50\%$。如果你对某件事一无所知，那么就应该均等分配概率。假设你在做一道多项选择题，如果你对题目内容和选项都一无所知，那么，每个选项正确的概率应该是相同的。概率会随着我们掌握信息量的增多而变化。下周二塔斯马尼亚州会下雨吗？我们对塔斯马尼亚州的天气情况一无所知，所以下雨的概率为50%。如果我们现在花5分钟的时间进行调查，可以知道塔斯马尼亚现在正值夏季，是干燥的季节。尽管我们对那里的天气仍然了解不多，但可以将下雨的概率降到5%。许多人会对我们提出的理论吹毛求疵。“如果对塔斯马尼亚州的天气一无所知，为什么还要预测天气呢？”我们预测天气，是因为某种情况下我们需要这样做。当然了，这里我们并不是真的被要求去做任何预测。不过实际上，任何人做决策时都必须对不确定的事情进行评估。等待事情完全确定，就好比卧床等待死亡降临一样。如果你睡着了，那么你就输了。

科学家们也经常遇到这种困难。在他们的工作领域里，只有一些事情是已知的，其余都是未知的。为了把更多的事情划到已知的范畴里，科学家们需要反复进行试验。没有试验结果，他们觉得就无法做出推测。但是，我们生存的世界并不是那么泾渭分明。如果你要从旧金山出发，前往位于加利福尼亚州的萨克拉门托，应该开车穿过海湾大桥，然后上80号高速公路呢，还是应该开车穿过金门大桥，然后上37号高速公路驶向纳帕呢？这应该主要依据交通和路况来决定，但还存在一些我们未知的情况。每天我们都在做类似的决策。你并不想在旧金山停留，唯一问题就是走哪条路才是前往达萨克拉门托的最佳方案。我们必须做出决策，同样，为了做出英明的决策，也必须对各种情况发生的概率进行评估。

### 本章小结与思考

遵循以下原则有助于帮你做出英明的决策。关键在于要有意识地从各个可选方案中选出最佳方案。

·做决策或采取行动时，我们需要投入资源。仔细思量今天的决策会产生怎样的后果。事前深思熟虑，事后才有巨大的回报。

·在不涉及道德问题的情况下，选择能产生最佳结果的方案。我们将在第15章详细讨论决策道德方面的内容。

·制定决策时不要寄希望于运气，应该选择按照逻辑最有可能带来好结果的方案。通常而言，你不会那么走运，这才是“运气”的含义。

·努力程度应与问题的重要性成正比。

·看似重大的决策并不会将我们困于其中，多数情况下，我们只是在购买选择权。对于涉及选择权的决策要慎重考虑，确定有意义时再去购买。

·许多决策需要思考不同的选择结果发生的概率。针对此问题，我们可以绘制决策树形图，对各种结果的价值及其发生的概率进行预测。

# 第10章　风险是成长的一部分

是的，冒险本身就容易失败。否则你就不是在冒险，而是在做确定之事。

——蒂姆·麦克马洪

不历经风险而获得利益，不遭受危险而积累阅历，不付出努力而荣获褒奖，就像未经生产就活在世上一样不可能。

——A.P.高赛

如果一开始没有成功，那就继续匀速前进。

——M.H.奥尔德森

富达麦哲伦共同基金的经理人彼得·林奇，曾在演讲时给听众讲过这样一个故事。他的一个客户刚刚以3美元/股的价格买进一只股票，客户问林奇：“我可能会损失多少钱？”林奇顿了顿，狡黠一笑，目光向房间扫去。这时候，几个听众也笑了，随后大家哄堂大笑起来。毫无疑问，这位投资者有可能损失他全部的投资，即每股损失3美元。

我（查尔斯）曾问我的岳父，为何他从不投资股票。他回答道：“炒股就像赌博。”我不得不赞同他的观点：炒股的确很像赌博。在他印象里，赌博风险太高，所以要敬而远之。但是，还有很多事情也和赌博很相像。事实上，我们生活中的很多事情都蕴含着巨大的风险。你会通过评估情况押下赌注，通常结果还不错，有时会中大奖，而有时则会遭到沉痛的一击。

尽管我的岳父想远离赌博，但其实他做的很多事情风险都很高。他结了婚，买了房子，又先后生育了五个孩子，这就要承担一个很高的风险，这些孩子长大后可能不会都很优秀（事实上，他们很优秀，尤其是二女儿）。晚年的时候，他离开了工程岗位，为了经营一家卡维尔冰淇淋专营店，以房子作抵押办理了第二笔按揭。有些事情同股票市场一样具有高风险，但他还是投入了时间、精力和金钱。或许，他只是想保证自己生活中的一小部分要进行适当投资，远离任何形式的赌博。

斯坦福大学的罗纳德·霍华德教授将风险定义为坏结果发生的极小概率。一方面，有些活动风险性很明显，仅举几例，如潜水、跳伞、赛车、骑马、俄罗斯轮盘赌。另一方面，有些活动的结果是一定的：如果你用锤子打自己，你是在自残；你一定会受伤，这算不上风险。严格来讲，只有当结果未知（或不确定）且坏结果发生的概率不是太大时，我们才说有风险[119]。然而，我们这里讲的是广义的风险：坏结果发生的概率。“坏”这个标签意味着一种价值判断，即判断某个结果如何影响你个人。坏结果的概率和后果是有目共睹的，但它如何影响你的生活则是因人而异的。假设两个人在同一只股票上都投资了1000美元，并打算持有一年。无论损失的概率是多少，对这两个人来说损失都是相同的。但损失的意义，即对每个人的伤害却可能大相径庭。如果其中一位投资人的净资产为1000万美元，而另一位口袋里只有够吃快餐的钱，那么，1000美元的损失对第二个人的打击要比对第一个人的打击大得多。

道理很简单，风险要依个人的具体情况而定，这或许可以解释为什么有些人进行非法的毒品交易，而包括我们在内的另外一些人则不会那样做。

## 毒贩的风险

众所周知，非法生产和销售毒品的利润是相当高的；想想看，谁不想把产品以高出成本50倍的价钱售出呢？不过，如果你可以在规避风险的同时而获得高额利润，为何不在你的车库制造冰毒，或者向你的邻居兜售整包的干罂粟花呢？你会回答说你痛恨毒品，它残害人类，或许你还会说你不想触犯法律。但是，在这个国家里，千百万人正在使用或者曾经使用过非法毒品，他们并不反对这种触犯法律的方式（除了他们自己以外没有其他被害人）。那为什么他们不都去当毒贩呢？

答案是，毒品交易是高风险行业，可能导致死亡、坐牢、被没收财产等后果，甚至有时候还需要为逃避法律制裁而隐匿起来。假设两个人同样面临被没收财产的可能后果，一名20岁左右，总资产只有1000美元的年轻人可能乐意冒这个风险，去赚取2万美元；而另一名40岁左右，总资产达20万美元的中年人则会寻找更安全的方式去赚钱。他们自身情况不同，对风险的理解也不同。年轻人认为，虽然他有可能损失1000美元（这种概率很小），但这是赚取2万美元的大好机会。而对于中年人而言，机遇相同，但可能遭受的损失却比年轻人高出了200倍。他们面临相同的概率，但可能发生的结果大不相同。换言之，越富有的人从事贩毒的风险就越高。

为逃避警察而躲藏起来如何？我（查尔斯）儿时的一个伙伴因为与父母相处得不融洽，又没有其他地方可去，刚刚成年就离

开了家，躲在我家附近的一条小溪旁混日子。后来，他开始偷偷贩卖毒品。对他来说，躲起来生活的代价并不太大，但对我而言，我现在有工作、房子、投资项目和家庭，所以要躲起来的话极其困难，代价也要大得多。

有些人由于成本结构层次简单，损失带给他们的风险极低，所以毒品交易对他们而言是有利可图的，但我们只能对贩毒望而却步。请注意，这同时阐明了另外一个道理：毒贩长期从事毒品交易是极其愚蠢的行为。他们的侥幸成功改变了风险状况，也同时增加了他们的成本，随着风险成本一步步增加，平衡风险后得出的利润则会逐渐减少直至完全消失。风险增加主要有两个原因，一是由于他们的财富增长了，二是由于他们从事这一行当的时间增加，警察更有可能将他们尽快抓捕归案。表面上看，这一行仍然利润丰厚，可一旦我们将其中的风险考虑进来就会发现，实际上他们的风险已经大于收益，继续干下去愚蠢至极。我（查尔斯）的一个朋友从未卖过毒品，他说现在很后悔自己在上大学时没卖过毒品。他说如果当初决定贩毒，会为自己设定6个月的时间期限，在此期间内向朋友们兜售毒品。他可能会因此赚到几千美元，远比暑假打工挣得多，而鉴于他当时的状况和设定的时间期限，风险应该是很低的。不过，他当初没有那么做，而现在他更不会那么做了。因为如今他已是一名成功人士，贩毒的风险太大了。只有挣扎在社会底层的人才会进行毒品交易，上层人士不会那么做。如果你看过电影《美国毒枭》，可能和我（大卫）有相同的感想：在贩毒生涯的早期，约翰尼·德普扮演的毒枭用一辆房车将数千镑重的大麻从加利福尼亚运送到马萨诸塞，获得了大量的财富。这次赚来的钱本可以让他过上安定的生活，一生无忧。但他选择一直贩毒，最终得到了法律的制裁，付出了惨痛的代价。

## 你的风险容忍度

许多人一想到风险就觉得害怕，容易联想到与毒药、疾病、疼痛、战争、死亡相关的消极画面。然而，就日常生活中的各种风险而言，其负面结果并没有那么糟糕。如果你的房子未上保险，一场大火对你来说是毁灭性的，不过，对本书的大部分读者而言，在股市中损失1000美元并不算什么。大多数人觉得造成后一种损失的风险是可以接受的，因为我们虽然为失去的1000美元感到可惜，但生活并不会因此发生太大的变化。换言之，我们对风险都有一定的容忍度，就像对嘈杂的音乐和辛辣食物有容忍能力是一个道理。你在墨西哥餐厅用餐时会点辣酱和红辣椒，这证明了你对辛辣食物具有容忍能力。一旦我们了解自己对风险的容忍度，就可以据此做出恰当的选择。

风险容忍度主要与财富成正比。IBM、波音公司、通用汽车、沃伦·巴菲特和比尔·盖茨对损失的容忍度比我们高，所以，其承受风险的能力也比我们强。罗纳德·霍华德提出了一套方法，可以对影响人们风险容忍度的因素进行评估，评估的数据可以用于决策分析。这样就会中和风险——这和贴现率会中和时间是一个道理，（下文中“解读风险”一节会对贴现率如何中和时间进行更详尽的解释），让我们对千差万别的情况进行比较，从而做出明智的选择。

虽然我们对风险都有一定的容忍度，但作为决策者，我们大多数都厌恶风险。已故教授艾伦·韦达夫斯基说过：

> 与收益相比，大部分人更在意的是避免损失。即使获得可观收益的可能性很大，他们也会竭力避免损失。[120]

毫无疑问，我们应该规避大的风险。但对于小的风险，我们则应该鼓起勇气，大胆地接受挑战。机遇通常都是以工作或风险的样子出现的，而一味回避所有的风险，我们就失去了成长和获益的机会。对于风险很小却意义重大的情况，我们建议你勇敢地选择风险。同时，通过操作一系列可控制的情况，你可以得到对你有利的平均律[121]。这恰恰就是人们购买共同基金的原因。即使基金中的许多股票会贬值，但还有许多会升值，最终结果就是通过多样化的投资渠道来降低风险。投资者无须直接承担任意一只股票价格波动的风险，因此他们的整体风险得以降低。

风险容忍度还有另外一个既有趣又有用的启示。经过对投资行为的恰当分析，你可能会意识到，这对你和你的公司都太过冒险。可是，比你更有钱的人或者相对大型的公司，由于其风险容忍度也相对较高，却可能认为这是笔不错的投资。风险投资对于

一家公司来说可能是难得的机遇，而对于另一家而言则可能是可怕的危机。公司的规模可为其提供优势，大型公司乐于接受高风险的大型投资项目，而小型企业则被那些大型公司不屑一顾的小型投资项目所吸引。

值得一提的是，共享风险可以从总体上降低风险。两家公司各自发现了同一个高风险的新机遇，当两家公司共同承担风险时，他们会一致认为这是一个诱人的机会。这又是一个如何创造财富的例子。相对于独自承担风险所带来的整体机遇而言，双方更看重承担一半风险的价值。正如自行车或钟表是通过合理组装各个零件制成，我们同样可以通过重新排列各个组成部分来创造新的财富。

## 企业经营失败的风险

许多企业在建立之初都有伟大的构想，管理者经验丰富，公司地理位置优越，但最终仍然难逃失败的厄运。邓白氏公司对80万家小型企业进行分析，其报告显示，70%的企业在8.5年后仍在运营。[122]美国小企业管理局对12185家企业进行了研究，发现67%的企业在成立4年后仍然很成功。[123]从前，人们经常引用的统计数据是，90%的新企业会在5年内倒闭。显然，与之相比，这些研究更能带给人希望。尽管如此，失败仍然是相对普遍的现象，这种现象的一种解释就是，数学计算并不会站在企业的这一边。

如果一条锁链有100个环，只有每一环都完整，锁链才能稳固。如果每一环都有1%失败的可能，根据数学运算，在这种情况下锁链失败的概率是63%，这个数据发人深思。[124]

企业就像是一整条锁链，要想成功，其各个环节都要充分发挥作用。假设一家公司拥有最棒的管理团队、生产团队、营销团队和融资团队。这家公司的管理人员非常聪明，经验丰富，都有在成功企业任职的从业经历。该公司的科学研究人员针对难以治愈的癌症，研制出了一套更有效的疗法，并成功通过了测试。该公司的营销人员是行业翘楚，而且该公司在银行还有3亿美元的资金储备。但是，这家公司存在严重的配送问题。那么，它成功的机会大吗？恐怕答案并不乐观。这家公司很可能会葬送在配送问题上。一则古老的格言适用于这种情况：一条锁链的强度取决于它最脆弱的那一环。

如果一家企业拥有十项关键的功能环节，每个环节成功的概率是90%，那么这家企业成功的总概率只有35%（$0.90^{10}=0.35$）。如果其中一个功能环节（比如配送）成功的机会是50%，那么企业成功的总概率则会降到19%。你还想投资吗？要达到90%的总成功率，各环节的成功率均需达到98.95%（$0.9895^{10}=0.90$）。我们承认，从某种意义上来说，得出这个结论有些过于悲观。一方面因为企业可以在运营期间改正错误，另一方面因为失败其实是个程度问题；没有一家企业能做到十全十美。不过，这些数字仍然发人深省。

现在，我们来看看20世纪90年代末期兴起的以互联网为基础的“网络公司”的情况。它们迅速崛起，随后又迅速走向衰落，被人们戏称为“网络泡沫公司”。与传统的实体企业相比，它们真的有过人的优势吗？当然有。随着互联网和万维网的出现，网络公司俨然成为了快捷购物的先锋。

但是，那时我们对互联网企业却持有怀疑态度。为什么呢？除了大张旗鼓的过度炒作以外，我们不自觉地遵循了上述分析。我们承认，互联网企业在某些环节上的确比传统企业更具优势：它们可以轻松而便宜地接触到客户，并获得订单。但互联网企业仍然需要企业必备的其他功能环节，如人力资源管理、财会、法律、融资、投资关系、货物收发、管理和营销等。如果其中一个环节成功的机会是95%，其余九个的成功率为70%，总成功率仅为4%。由此可见，许多投资者对互联网企业期望过高，缺乏冷静的分析，这是造成互联网泡沫的主要原因。

# 解读风险

教会自己在不确定中前进。

——伯纳德·马拉默德

你是否买过火灾保险或水灾保险，万一房屋被毁坏使自己免于重大的经济损失？你是否为其他重要资产，如车和船，买了保险？你为最有价值的资产——你自己，购买了健康保险和残疾保险吗？多数读者对这些问题的答案是“当然”，因为我们都明白，应该采取措施使自己避免风险造成的潜在经济损失。我们买保险就是为了避免这样的风险。

可我们并不会为一切东西都购买保险。我们不会因裤子膝盖部位易磨损破洞就为蓝色牛仔裤买保险，不会因车需要加油买保险，更不会因为怕草莓奶昔溢出而买保险。不，这些我们可以进行“自我担保”，也就是说，我们不会为小额资产购买保险，因为这部分损失的风险我们有能力自己消化；我们通过保险公司为较大额的资产投保，这样才有意义。保险公司收取的保费会大大超出他们支出的费用（一方面因为他们要支付成本获取利润，另一方面因为他们要承担风险）。这里我们可以按照一条简单的原则来计算：你将支付的保费是预期损失的2倍[125]。如果你损失10万美元的概率为1%，则预期损失就是1000美元（0.01×100000），那么，投保时你就需要支付2000美元的保费。事实情况就是这样，否则保险公司就无法继续生存。这是可以理解的。

令人不解的是：许多企业运用一些决策手段来分析具体情况时，往往忽略了风险因素。他们选用的决策手段要么无视风险，要么严重低估风险，同时也不去考虑他们对风险的容忍度。使用这些决策手段，这些公司的财务分析师会建议你不要为房屋购买火灾保险——这完全与常识背道而驰。

正常人买保险是因为对损失极度敏感，然而许多企业的做法就好像风险可以被忽略一样。他们大谈特谈风险以及规避风险的方法，但问题是，许多业内人士使用的风险分析方法十分晦涩，几乎对处理风险毫无意义。在此，我们仅为你介绍三种常见的方法及其适用范围：高贴现率净现值法、期望净现值法、风险规避预期净现值法。请注意，以下内容是本书中唯一专业性强的部分。一些读者可以选择直接跳到第11章。想要理解该问题的读者可阅读下面的内容，可能还需要参看附录中的一些公式。

# 高贴现率净现值法

高贴现率法是一种运用净现值（NPV）进行计算的方法。此方法根据的原理是“现在手头上的一元比将来同样的一元更值钱”。如果我们给你8万美元用于房屋扩建，你应该今天就拿到钱而不是等到明年。今天拿到钱可以让你多享受一年住大房子的时间。而且，如果你不相信我们会履行诺言，今天拿到钱才能保证你真正获得这笔钱。你不必在未来365天里担心我们跑路。这种担忧源于风险，我们这里暂时忽略风险，讨论金钱的时间价值。

运用贴现率[126]计算出未来现金流的折算值，可得出金钱的时间价值，同时可以有效地按照今天美元（日元或欧元）的价值水平来还原未来的所有收入和支出。例如，今天的8万美元价值8万美元，而以8%的贴现率计算（在忽略风险的情况下），明年的8万美元则相当于今天的74074美元（800000/（1+8%）=74074）。如果你要对风险投资项目投资，该项目的开销和收益都将在未来发生，那么你可以简单地把未来的收益和开销折算成现值，再将它们进行逐一比较，从而明确该项目是否具有投资的价值。（净现值等于投资所产生的未来现金流的折现值减去项目投资成本，净现值为正，方案可行，越大越好，否则不可行。）人们运用这个简单的方法尝试将风险因素纳入等式中时，问题就会随之而来。还记得我们选择今天就拿到钱的一个原因是“一鸟在手胜过双鸟在林”这一理论[126]吧？明天会有许多潜在的灾难和诱因导致你无法得到收益，这是另一种关于不确定性和风险的说

法。高贴现率净现值法的支持者意识到了风险的重要性，所以当他们判断某投资项目的风险较大时，就简单地套用一个更高的贴现率。或许8%的基本贴现率能够得出金钱的时间价值，但在他们把风险因素纳入其中后，使用的贴现率就会一路飙升至30%。

此方法也存在一定的弊端。首先，例如，火星登陆计划、癌症疫苗接种计划、高风险的民事审判的特殊战略，针对这些事件中存在的风险，恰当的贴现率应该是多少？我们没有明确的方法计算出这些具体情况下的贴现率。其次，即使你可以确定“恰当的”贴现率，贴现率也只能将明天的价值折算为今天的价值。无论最后净现值的计算结果为负值还是正值、风投项目是高风险的还是低风险，较高的贴现率只是简单地还原了未来所有现金流量的价值。此方法不能区分出现金流的优劣，只是假定事件在未来继续发展具有更高的风险性，所以需要套用更高的贴现率。因此，折算6年收入时套用的贴现率要比折算5年收入所套用的贴现率高30%。最后，此方法只能应对一种结果：成功。决策树形图的分支上没有为其他可能结果（失败、轻度成功、中度成功、显著成功）的相关概率预留位置。由于它忽略了其他结果的可能性，这种方法对现实的决策分析和投资组合计划帮助不大。制定投资组合计划的一个主要目标就是要确定今天要发展的项目和产品的数量和种类，从而保证明天的投资组合项目容易管理并能够产生利润。实际情况可能只有10%的新产品会研发成功，却假设所有的新产品都会成功，依此而制定的计划会导致这样一个结果：企业本有能力研发几十个新产品，最终却只研发了几个产品。

在计算过程中你会发现，你使用的贴现率对NPV法的计算结果影响很大。一个经常出现的问题是，项目的价值会随贴现率的上升而降低，到达某一点时，值又会开始上升。选用较高的贴现率会使结果看起来更合理一些，但显然我们分析师不喜欢这么做。

前文所讨论的运用高贴现率计算净现值的方法与我们接下来要讨论的方法大体类似：期望净现值法。

## 期望净现值法

期望净现值法（ENPV）（又称期望值法（EV））直接从概率问题入手，纠正上述方法存在的问题。以美国赌场中的轮盘为例，我们可以输入成功的概率，然后算出期望的结果或概率加权后的结果。此方法可以处理判断盈亏概率的案例，有助于我们进行风险评估，从而应对风险。在轮盘赌中，如果押注1美元在黑色数字上面，我们有47.4%（18/38＝0.474，因为一共有38个数字，其中黑色数字有18个）的机会再赚1美元（总共得到2美元），52.6%（20/38=0.526）的机会输掉这1美元。决策树形图如图10-1所示。

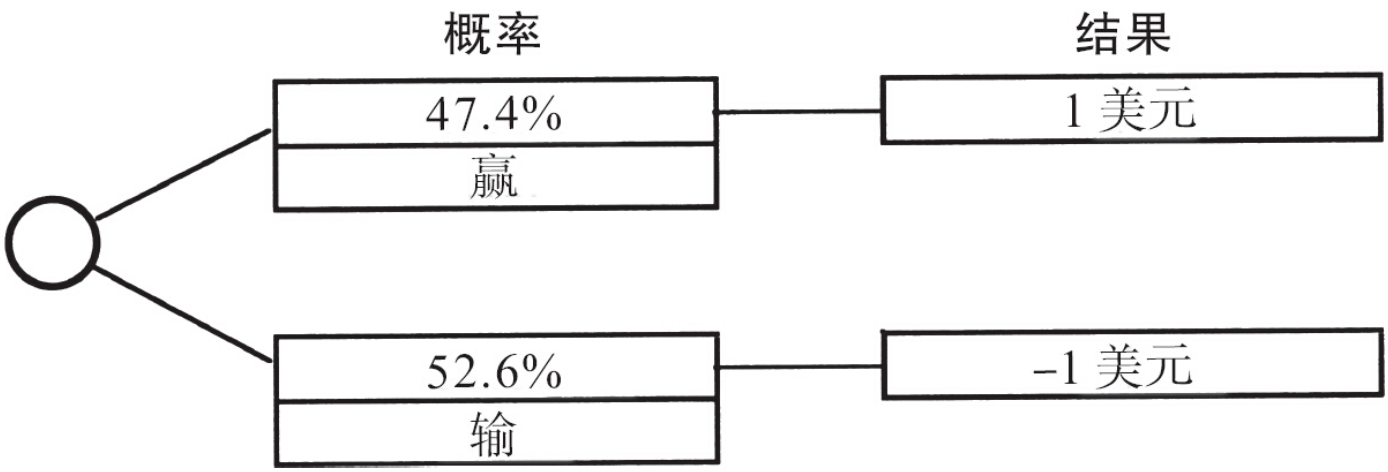


图　10-1

我们可通过押注黑色数字计算出“期望”值，即47.4%×1＋52.6%×（-1）＝-0.052，每赌一次就会输掉0.052美元。赌场

就是通过这样的方法来支付我们每次赢得的赌注——我们每玩一次，他们就有望从中赚点儿小钱。有趣的是，期望值的结果并不具现实意义，因为在实际情况中，我们不是赢1美元就是输1美元，不可能只输0.052美元。“期望”一词在此指的是概率经加权处理后的平均值或长期的统计数据结果。尽管期望值是虚构的，但它是判断概率对我们是否有利的一个很好的方法。就轮盘赌来说，概率对赌场有利，而不是我们，因此赌场的胜算更大。

我们认为NPV法与EV法近似。图10-2中显示了某药物的实际数据，该药物目前正在临床测试阶段。如果该药物通过了所有测试，食品及药物管理局也批准其销售，它将被投放市场并创造收益。然而，这种情况发生的概率非常低。遗憾的是，研发这款药物的公司在短期内消耗资金的概率是100%。也就是说，公司最初肯定要投入资金的。随着时间的推移，药物研发有失败的风险。而且，即使一切顺利，这家公司也要等数年后能得到收益。图10-2是该药物的实际概率，它恰好反映了这一点。注意观察图中的数据：在2014年之前，在发展的每一阶段，成功的实际概率是持续下降的，到2014年这个时间点，药物或者研制成功，或者研发失败。

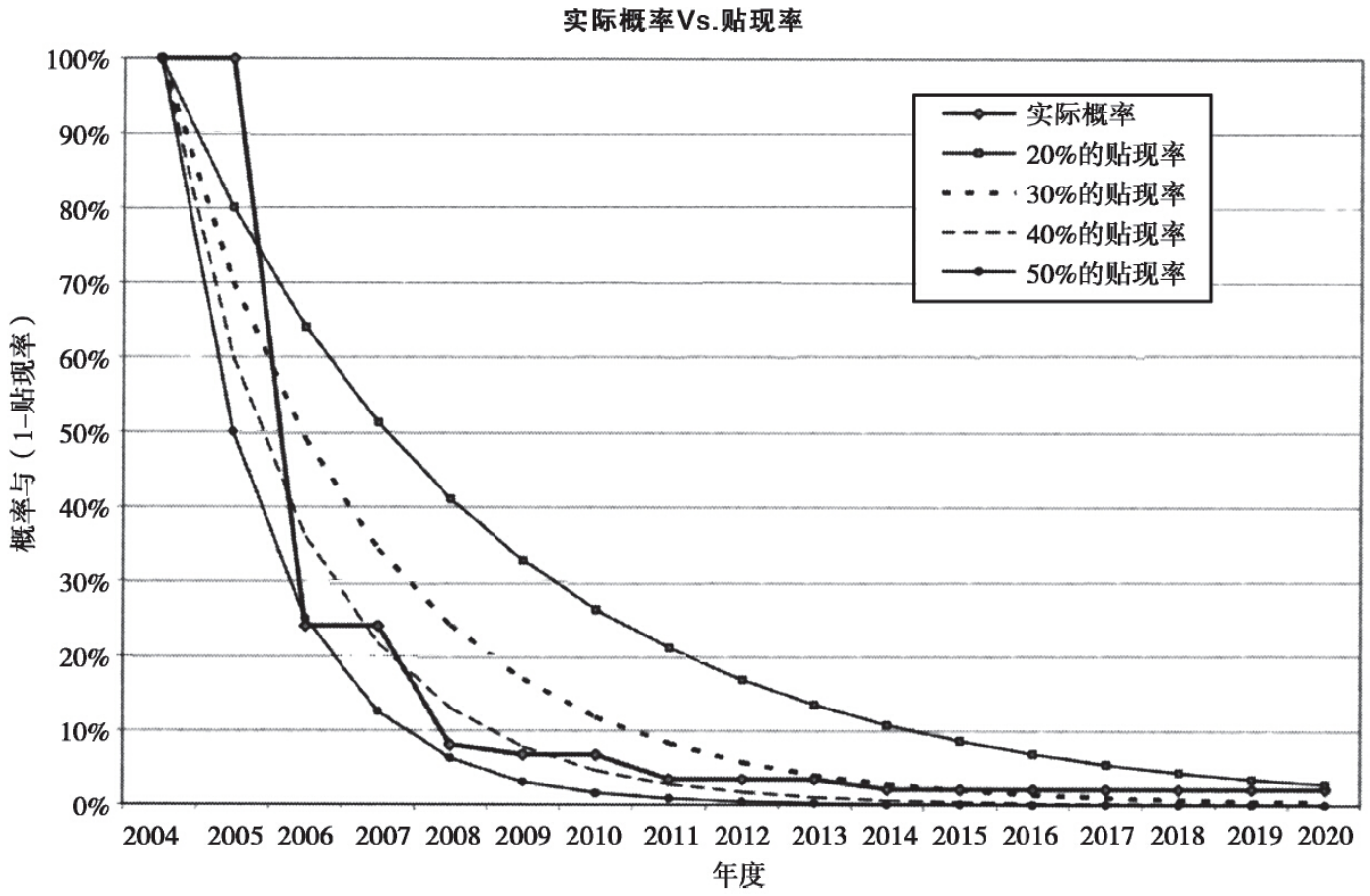


图　10-2

比照实际概率，我们比较了不同贴现率的计算结果。在得出的结果中，40%的贴现率给出的结果是最佳近似值，总体上符合实际概率的走势。但是，40%的贴现率的平均绝对百分比误差竟为58%（如表10-1所示）。你愿意接受如此高的误差吗？

表　10-1

| 方　　法 | 平均绝对百分比误差 |
| --- | --- |
| 20% 的贴现率 | 228% |
| 30% 的贴现率 | 69% |
| 40% 的贴现率 | 58% |
| 50% 的贴现率 | 71% |
| 实际概率 | 0 |

不难看出，实际概率才是最有用的。据此我们可以得出结论：当实际概率较好并且具备行业知识的人士可以轻松推导出来，为何还要使用大概的近似值？在该案例中，40%的贴现率似乎“最佳”，但是我们之所以做出这样的判断，只是因为我们把贴现率和实际概率进行了对比。若是其他的药物，我们如何在不考虑实际概率的情况下得出最佳贴现率呢？如果我们知道实际概率，为何不直接用真正的概率呢？请注意一点，我们在确定40%的最佳贴现率时，把情况过于简单化了。当然，我们也可以使用整数值的贴现率，经过优化后的计算表明，最佳贴现率是36.2%，但它的误差率同样高达55%。我们可以继续钻研，然后总结出何时使用36.2%的贴现率，何时使用14%的贴现率的规律，但是，我们为何不直接使用真正的概率，从而彻底消除误差呢？

因为EV法使用的是真正的概率，所以EV法明显优于NPV法。这两种方法的分析会指导我们去买保险吗？有趣的是，不会。正如我们在前文中指出，保费由保险公司设定，而保险公司预期的支出，平均而言，只占我们所支付保费的50%~70%。这是保险公司维持运营的保证。如果你买了保险，就会对此有不同的见解。你买保险不是因为你想成为一种“平均”的情况，而是因为害怕成为那个“特殊”的情况。多数人的房屋不会着火，因此，如果你按照“平均”的情况来打算，就永远不会去购买保险，因为平均而言，保险是一项糟糕的投资。如果赶上你倒霉，灾难会为你带来毁灭性的结果，所以你会购买火灾险。在此，一些人会质疑我们的用词。根据他们的思维，他们并不是在“投资”保险，而是通过支付保费来避免损失。这一点我们认可，但实际上，两种结果是一样的。

我们可以更准确地说明为何我们都购买保险。相对于收益，我们大多数人对损失更敏感。无论你是刚参加工作的大学生还是一家年收益200亿美元的公司的总裁，基本上可以达成这样的共识：要规避风险。现在，我们来考虑下面这个“抛硬币赢大奖”活动。规则很简单：你抛出一枚硬币，假设你事先猜背面，而结果正是背面，你就可以赢得10美元。如果猜错，则会损失5美元。猜中的概率为50%。如果反复玩这个游戏（实际上，下面列举的情况就是我们反复做测试的结果），你的收支情况显示如表10-2所示。

表　10-2　（单位：美元）

| 赢　或　输 | 奖　　金 | 累积的奖金 |
|---|---|---|
| 赢 | 10 | 10 |
| 赢 | 10 | 20 |
| 赢 | 10 | 30 |
| 输 | −5 | 25 |
| 赢 | 10 | 35 |
| 输 | −5 | 30 |
| 输 | −5 | 25 |
| 输 | −5 | 20 |
| 赢 | 10 | 30 |
| 赢 | 10 | 40 |

我们玩了10次，最终赢得了40美元。如果在生活中你有机会玩这个游戏，那么就应该日复一日不停地玩。如果你玩上1000次，预计能赚2500美元，因为每次玩时，预计收益为2.50美元（50%×10 - 50%×5）。目前看来还不错。我们现在加大赌注，猜中赢10万美元，猜错输5万美元。如果你玩上1000次，预计收益就高达2500万美元！可是，我们大多数人都会放弃这个上场机会。

如果你事先猜背面，结果连续4次掷出了正面，按照现在的规则，你就会输掉20万美元，这足以耗尽本书多数读者的流动资产。尽管前后两个游戏的胜算相同，但人们不会选择玩第二种，因为其赌注超出了我们承受损失的能力。企业在面临这种情况时其实和我们一样，只不过它们承担损失的能力比我们强，赌注的金额也比我们大。也许某企业在赌注提高到“猜中赢得2000万美元，猜错输掉1000万美元”后还会选择继续玩下去，但当赌注提高到“猜中赢得5000万美元，猜错输掉2500万美元”时会选择收手。你退出这类赌注活动的那个点就是你的风险容忍度。你的风险容忍度因数是两个数字中数值较大的那个，即赢得的奖金额。在刚刚我们设想的“抛硬币赢大奖活动”中，那家企业的风险容忍度就是2000万美元。我们每个人都有一个风险容忍度，只不过数额因人而异。不过，EV法中虽假设你具有风险容忍度，这个数额却是无限大的。EV法会假设你对风险持中立态度，即使赌注提高到“猜中赢得10亿美元，猜错输掉5亿美元”时仍然会乐意参与这个游戏。不过实际情况是，你宁可掉进有毒蛇的陷阱里也绝对不会继续参加这个游戏。

## 风险规避期望净现值法

我们要介绍的最后一个方法是风险规避期望净现值法（简称REV），它是目前所学内容的集大成者。风险规避期望净现值法又叫作确定性等价收益法[127]或确定等值法[128]，因为它应等价于你今天所得的确定收益，也就是现金。如前所述，贴现率用来解释金钱的时间价值，概率用来计算特定情况下的期望值。在此基础上，这种方法明确地将你的风险容忍度考虑进来，这样你就不会陷入超出你的承受能力的情况之中。

风险容忍度大致可以通过自省来确定。我们再来思考一下前文中那个赌注的例子，你会选择何时抽身呢？在读研究生期间，我（查尔斯）的风险容忍度是5000美元。由于现在我比那时有钱多了，风险容忍度变为5万美元，也就是说我可以在输赢概率各

为一半的情况下，可以承受“猜中赢得5万美元，猜错输掉2.5万美元”的赌注。尽管我（大卫）比查尔斯富裕些，但我更倾向规避风险；我的风险容忍度是3万美元。大多数人低估了他们的财产（未来的收入加上现有的全部资产），所以给自己设定了一个比较低的风险容忍度。这里有一个小小的提示：如果将你拥有的全部资产都考虑其中——你的房子、汽车、投资、未来的盈利能力——你会发现，你比想象中要富有得多。

你可以在心里做一个简单的测算，弄清自己到底有多富有。今天别人需支付多少钱才能换取你未来赚钱的能力？达成交易后，只要你还活着，无论是通过工作、投资、馈赠、继承、社保、养老金、个人退休金账户、赌博、慈善、保险、演讲或是写作，从此你一分钱也赚不到。你所得出这个数字，连同你的流动净资产，就是你的全部有效财富。即使对贫穷的人来说，这个数字也是相当庞大的。记住你所有财富的估算值，然后再来重新思考，在前文中假设的抛硬币赢大奖的活动中，你的风险容忍度是多少。你并不需要给出完全准确的数字。一方面意识到自己应该规避风险，另一方面清楚自己具备一定的风险承受能力，这将有助于你做出更好的决策。

如前文所述，你的风险容忍度可以是一个数字。它反映了你如何看待风险。在现实生活中，你面对的是可能发生的结果，其中有些是积极的，有些是消极的。没有人会问你的风险容忍度是多少，但你可以把它应用到任何可能发生的损失和收益中。罗纳德·霍华德研究出一个数学公式，输入风险容忍度，就能帮助我们判断所有潜在的收益和损失（欲了解更详细的解释，请参看附录，并浏览本书的网址www.MakingGreatDecisions.com）。这一公式可以将金钱的盈亏换算为风险调整折算后的值，我们称之为“效用”。“效用”是经济学家用来衡量人们对某一事物喜恶程度的术语。效用包含你对盈亏的看法。例如，赢得1000元，你就获得+0.1单位的效用，而输掉1000元，则获得-0.2单位的效用。

比尔·皮希特二世发明的图解法是区分直接金钱结果和效用结果的最佳方法（见图10-3）。在图10-3中，X轴表示每种结果的累计概率，Y轴表示回报。假设在抛硬币赢大奖的例子中，赌注为“猜中赢得10万美元，猜错输掉5万美元”。损失5万美元的概率为50%（浅灰色区域），收益10万美元的概率也为50%（深灰色区域），那么，总期望值为25000美元（0.5×100000 - 0.5×50000）。我们注意到，图中深灰色矩形的面积大于浅灰色矩形的面积。这表示抛硬币赢大奖活动的金钱结果是正值，说明这个活动值得下注。

当我们将我（查尔斯）5万美元的风险容忍度因数和附录中的效用公式调整结果考虑进来时，实质上是在延伸或者说扩大浅灰色区域，现在，它现已经超过了深灰色区域。损失1.72单位效用（浅灰的区域）的概率是50%，获得0.87单位效用（深灰色区域）的概率同样是50%，那么总风险规避期望值为-0.43单位效用（0.5×0.87 - 0.5×1.72）。效用结果显示这一活动不该下注，因为浅灰色矩形的面积现在比深灰色矩形的面积大（见图10-4）。

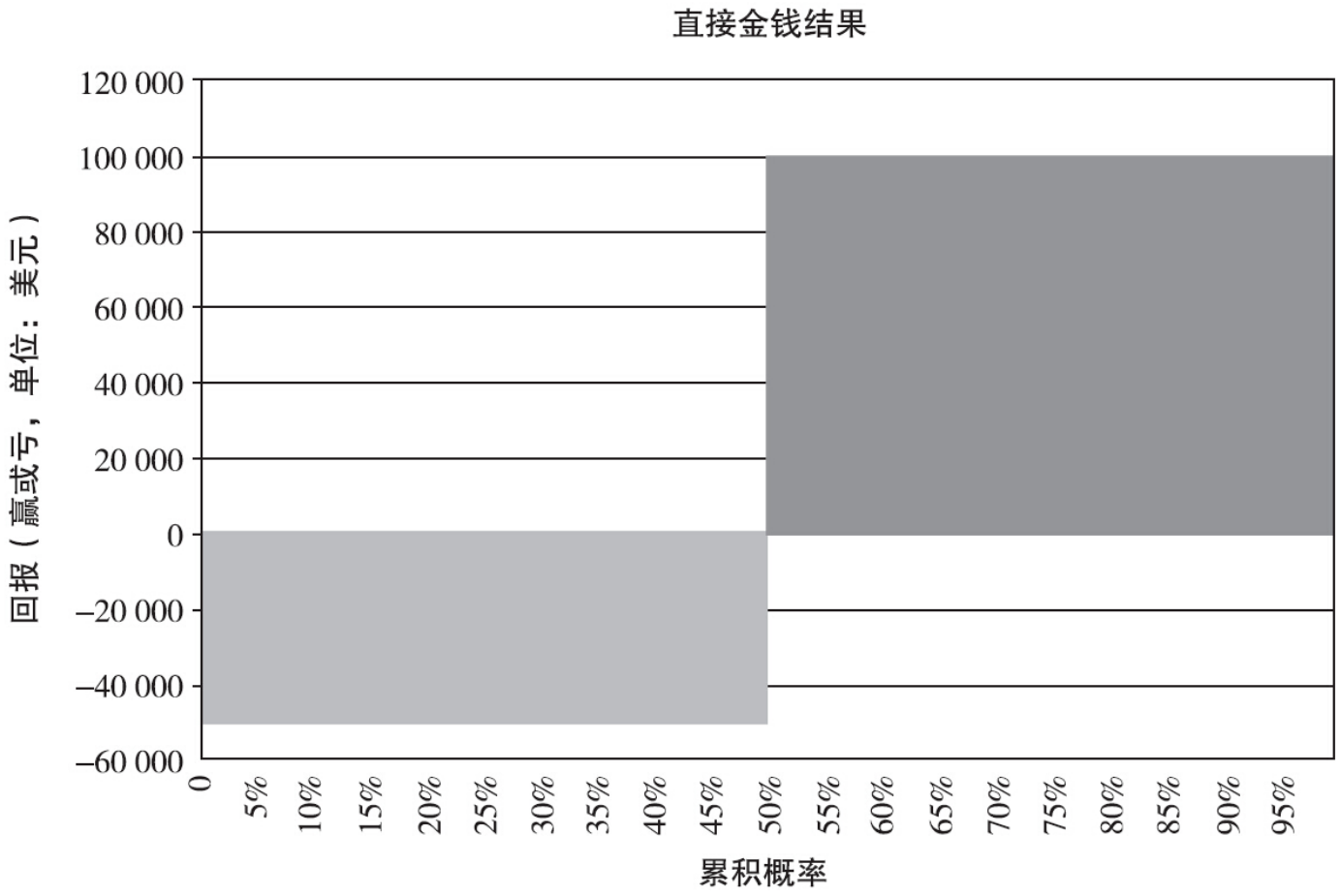
直接金钱结果
120 000
100 000
80 000
60 000
40 000
20 000
0
–20 000
–40 000
–60 000
回报（赢或亏，单位：美元）
0
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
55%
60%
65%
70%
75%
80%
85%
90%
95%
累积概率

图　10-3

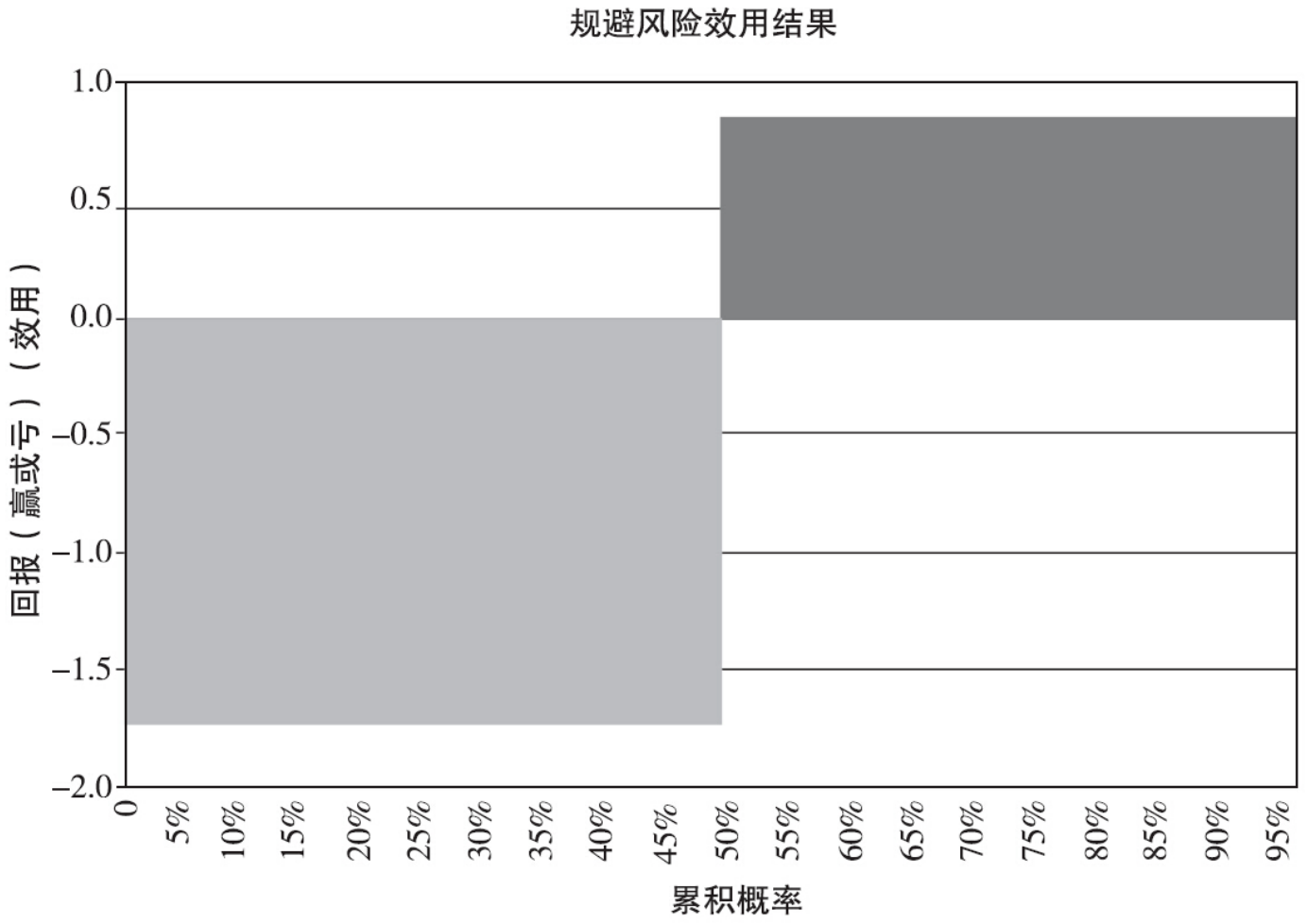
规避风险效用结果
1.0
0.5
0.0
–0.5
–1.0
–1.5
–2.0
回报（赢或亏）（效用）
0
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%
50%
55%
60%
65%
70%
75%
80%
85%
90%
95%
累积概率

图　10-4

不难看出，这种算法可以用于向高级管理人员显示概率结果，十分简便。它不需要显示过多的计算细节。对于更复杂的情况，决策过程图中的分支也会相应的增加，而图解也会更有趣，更实用。但判断方法都是相同的：浅灰色区域大于还是小于深灰色区域？如果深灰色区域较大，它就是值得参与的风险投资。图10-5中的决策树形图就包含五个分支（五种可能发生的结果）。

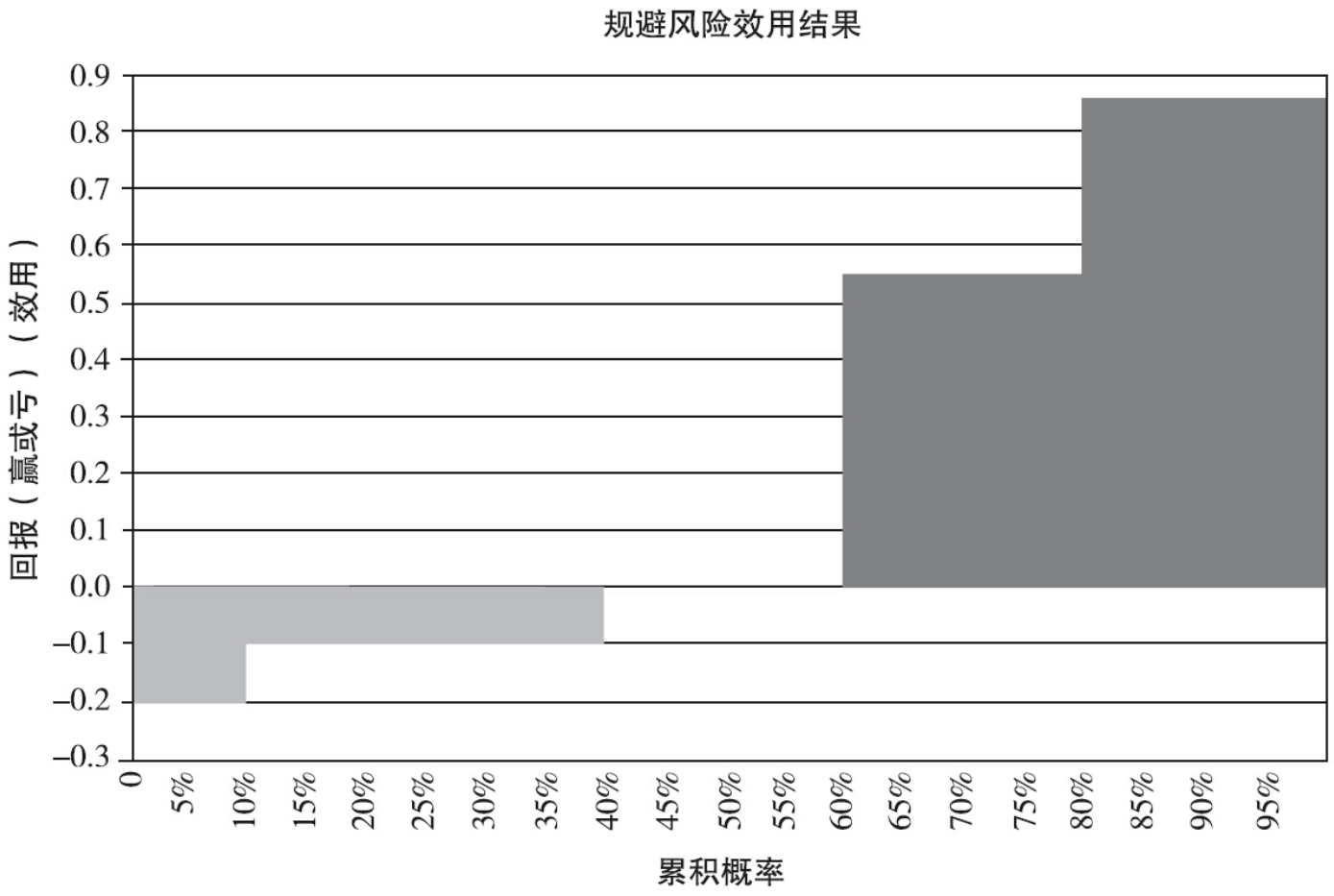


图　10-5

## 购买保险

为了在发生危险时得到保护，几乎所有人都会购买保险，由此我们展开了关于风险的讨论。下面，我们来考虑一下房屋的火灾险。正如我们在前文中提过，如果遵循NPV法或是EV法，你永远都不会买保险，因为从表面来看，保险是一项糟糕的投资。平均而言，在你支付的每1美元的保费中，只有50~75美分用来支付房屋索赔。[129]这就意味着购买保险的期望值为负值；你买保险就会赔钱（即支付保费却没得到赔偿）。

请考虑下面的具体情况。你拥有一套价值30万美元的房子，10年内发生火灾（见图10-6）的概率为1%。你的风险容忍度为5万美元，你认为，即使有保险，一旦房子着火，你仍将损失1万美元。你是否应该为火灾险每年支付400美元（每10年就是4000美元，为了方便讨论，我们在此忽略金钱的时间价值）呢？决策时你需要考虑以下4个问题，权衡4种可能发生的结果：

1.如果留下4000美元，不买保险，火灾永远不会发生，我的生活将是什么样？

2.如果留下4000美元，不买保险，发生火灾，我的生活将是什么样？

3.如果花4000美元买保险，火灾永远不会发生，我的生活将是什么样？

4.如果花4000美元买保险，发生火灾，我的生活将是什么样？

图　10-6

让我们先把结果按照由好及坏的顺序排列。这非常简单，最好的结果当然是留下钱又没发生火灾，接下来依次是花钱又没有发生火灾、花钱又发生了火灾，最糟糕的结果是没花钱又发生火灾。我们计算出每种结果的金钱回报（如表10-3所示），并绘制了决策树形图（如图10-7所示）。

表　10-3　（单位：美元）

| 结　　果 | 10 年的回报 |
|---|---|
| 留下 4 000 美元，没有发生火灾 | 0 |
| 花 4 000 美元买保险，没有发生火灾 | −4 000 |
| 花 4 000 美元买保险，发生了火灾 | −14 000 |
| 留下 4 000 美元，发生了火灾 | −300 000 |

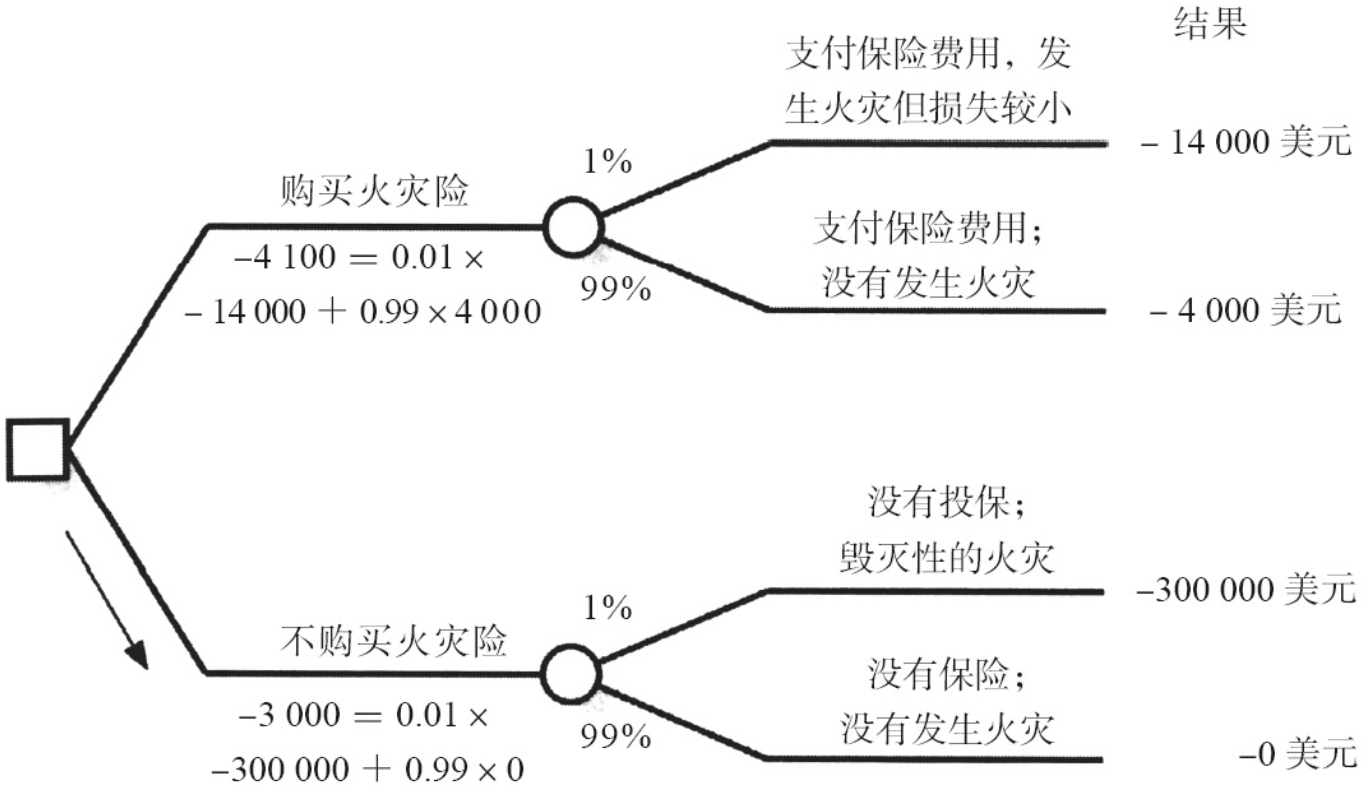


图　10-7

现在我们来计算一下每项结果的期望值，这也很简单；这些值以整体结果的形式显示在决策树形图的左侧。

·购买火灾险＝99%×（－4000）+1%×（－140000）＝－4100（美元）

·不购买火灾险＝99%×0＋1%×（－300000）＝－3000（美元）

此处我们运用EV法，得出了我们已经知道的结论：保险是一项糟糕的投资（买保险比不买保险多损失1100美元）。下面，我们用REV法重新分析，看看我们为何要买保险：我们乐于花少量的钱使自己免于重大损失。我们将运用5万美元的风险容忍度，借助附录中的公式，把结果换算为效用，具体结果及决策树形图如表10-4及图10-8所示。

表　10-4

| 结　　果 | 10 年的回报（效用） |
|---|---|
| 留下 4 000 美元，没有发生火灾 | 0.00 |
| 花 4 000 美元买保险，没有发生火灾 | –0.083 |
| 花 4 000 美元买保险，发生了火灾 | –0.323 |
| 留下 4 000 美元，发生了火灾 | –402.43 |

我们对每项结果的期望值计算如下：

购买火灾险＝99%×（-0.083）＋1%×（-0.323）

＝-0.086效用，结合我们的风险容忍度，这相当于-4111美元

不购买火灾险＝99%×0.00＋1%×（-402.43）

＝－4.02效用，结合我们的风险容忍度，这相当于－80714美元

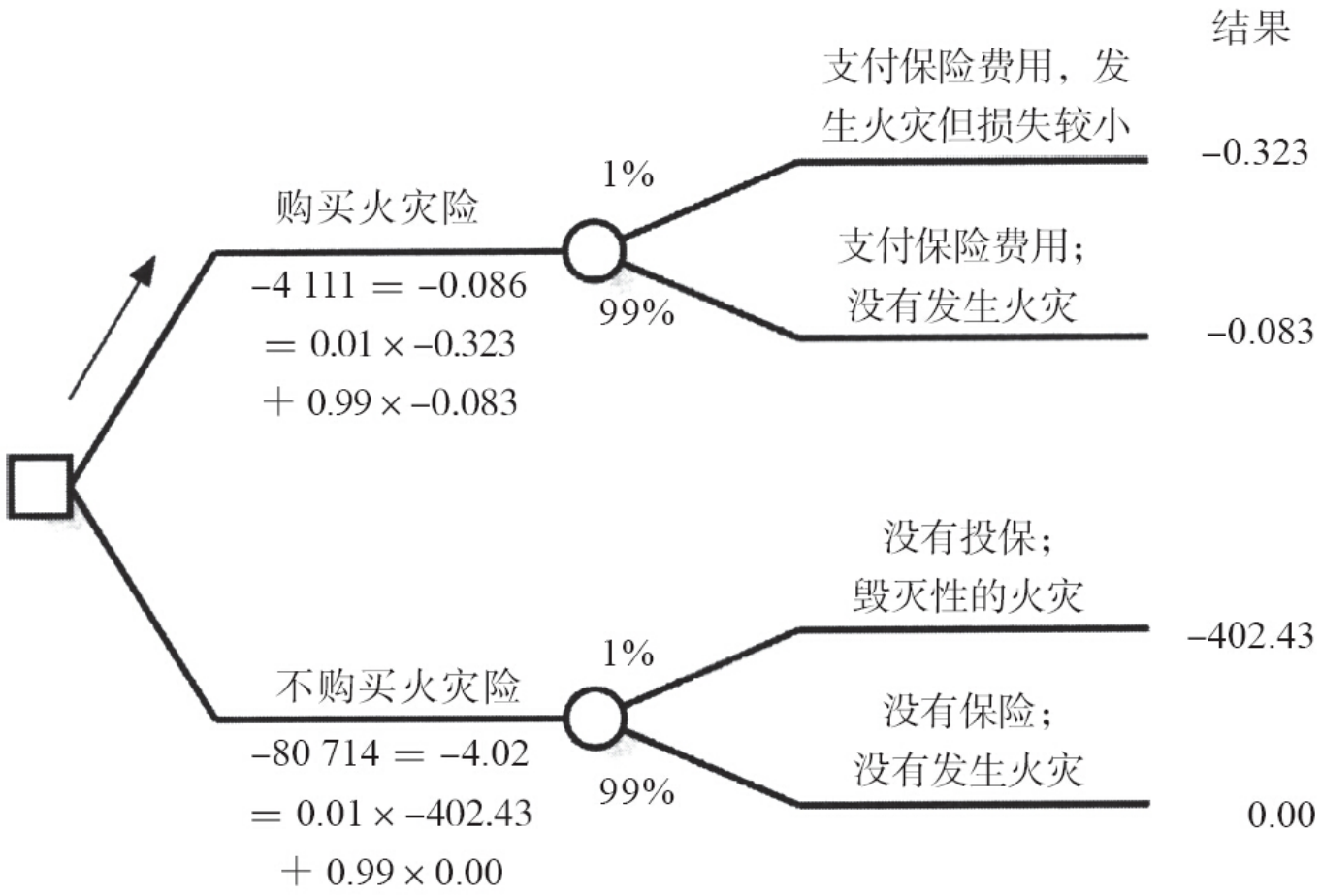


图　10-8

在本例中，购买10年的保险相当于今天支付4111美元。请注意不购买保险的期望值。不购买保险，相当于你今天损失了80714美元！如果你忽略风险容忍度，就永远不会购买保险。而如果你考虑风险容忍度，你就会意识到，买保险真是太划算了。购买保险对你来说价值76604美元[-4111 - （-80714）]。真是令人难以置信的好买卖！如果你购买保险，实质上就等同于今天获利76604美元。哇！为何火灾险的价值如此之高呢？因为在买房的第一时间，你就已经陷入了困境，而保险使你走出了困境。假设你按揭30年购买了一套价值30万美元的房子，而在第二年房屋就被烧毁了。结果是你仍然欠银行近30万美元的债务，自己却沦为没房子可住的下场。这可不是谁都能轻易承受的损失。所以说，保险将你从买房时就陷入的那个困境中解救出来。

值得注意的是，你和保险公司都可以从这笔交易中获益。这怎么可能？保险公司卖的保险要高出其预期支出的33%~100%，而你购买的保险相当于所支付金额的19倍之多。世界上到处都是类似的例子，双方均能获益。在零和博弈[130]中，其中一方想要有所得，另一方就必须有所失。但是很多情况，包括保险，双方都可获益。我们就是通过这种方式才变得比祖先们更富有——通过这样互利互惠的交易，随着时间的推移，逐渐地积累财富。

## 早些失败还是晚些失败

假设你正在研发一款新药物。该药物将耗资4000万美元，历经7年的研发时间，成功的概率为5%，如果投入市场每年可获益4亿美元。你是否应该关注大部分资金投在研发过程的前期还是后期？你是否应该关注失败可能发生的时间，它更容易发生在研发过程的前期还是后期？结果很有趣，你当然希望新药品获得成功，可一旦失败（别忘了，失败的概率是95%），你则希望越快越好，损失越小越好。假定你的风险容忍度为2亿美元，无风险贴现率为8%，我们运用REV法来比对计算结果。本例中，我们使总价值保持不变，只把成本从研发过程的后期转移到前期，同理，把失败的最高概率从研发过程的前期转移到后期。我们用目

标分析公司的专用模型计算这些结果（见表10-5）。

若大部分支出发生在研发前期，这款药物注定会失败，不应该进行研发。若大部分支出发生在研发后期，这款药就值得研发；然而，如果同时失败可能发生的时间是在早期，那么该药物的研发前景要好得多，几乎是第二种结果的45倍。

表 10-5 （单位：美元）

| 新药物的研发情形——REV | 大部分投入发生在早期 | 大部分投入发生在后期 |
|---|---|---|
| 失败可能发生在早期 | –10 712 000 | 8 408 000 |
| 失败可能发生在后期 | –13 744 000 | 188 000 |

此规则适用于所有风险投资。如果你可能失败，你希望尽早、在投入最少时得知。加利福尼亚州戴维斯市有一位名叫保罗·默勒的男子。在过去35年里，他一直在研发飞车，希望有一天能够投入市场。多年来，保罗已经为此投入了5000万美元，为此三位妻子先后离他而去。但他并非两手空空；他有43项专利，一架他声称已准备好“腾飞”的M400天空汽车[131]。然而，要想让顾客能够像“杰森一家”[132]那样到处飞行，他还有很长一段路要走。或许，他永远也不会成功。如果他能明确地认识到他的飞车公司永远不会“腾飞”，他可以接受失败，然后重整旗鼓，努力实施下一个奇思妙想。在你自己的生活中，你应该选择那些能够早日以较小代价探明前景的风险投资。这样你就可以及时抽身，转而去创造更大的辉煌。

上文中我们花了大量的篇幅对这三种方法进行了比较。下面，请记着上文中有关“前期/后期”的结论，我们来看一看在药物研发这个例子中，这三种方法的不同之处（见表10-6）。可能你已经发现，我们并不提倡高贴现率法，但是在工作中我们仍会使用常规的净现值，所以，此处我们选用了8%这个常规的无风险贴现率进行净现值计算。

表 10-6 （单位：美元）

| 新药物的研发情形 | 净 现 值 | 期 望 值 | REV |
|---|---|---|---|
| 失败最可能发生在早期，大部分投入发生在早期 | 2 435 200 000 | 102 600 000 | –10 712 000 |
| 失败最可能发生在早期，大部分投入发生在后期 | 2 443 600 000 | 121 000 000 | 8 408 000 |
| 失败最可能发生在后期，大部分投入发生在早期 | 2 435 200 000 | 100 900 000 | –13 744 000 |
| 失败最可能发生在后期，大部分投入发生在后期 | 2 443 600 000 | 115 100 000 | 188 000 |

净现值法的计算结果稍稍倾向后期投入的情况，对失败最可能发生的时间并不敏感，这一点在我们意料之中，因为净现值法假定研发会成功。期望值法的计算结果倾向大部分成本在后期投入的情形，而且稍稍倾向失败最可能发生在早期的情形。REV法最能反映我们了解的真实情况。它对资金投入的时间和发展的阻力都很敏感。

有人可能担心REV法显示的数字比他们习惯的数字低得多。“你的意思是，在投入了大量的精力、时间和金钱后，我们只能得到18.8万美元？”问得好。REV法反映的并不是你的实际收益，它反映的是该风险投资项目在今天的价值。换言之，它表明你应当愿意今天支付18.8万美元现金，去争取投资的权力。18.8万美元是正值，所以这是一笔值得的投资。如果结果为负值，则代

表你应该摆脱它，应该卖出或终止投资。当然，正值越高越好。简而言之，你想要进行的投资，其REV的结果应为正值，正值越大，你就越应该参与投资。如果你想了解成功后的收益，请参看净现值法给出的计算结果：24亿美元。

目标分析公司通常这三种方法都会用到，一方面是因为客户的要求，另一方面，是因为它们能够反映出问题的不同方面。期望值法反映风险中性型企业如何看待机遇。常规净现值法反映的是成功后企业的收益。风险规避净现值法反映的是规避风险型企业如何审时度势，评估情况。综合运用这三种方法，你心中就会更清楚，哪些机遇值得争取，哪些机遇需要回避，以及其中的原因。

我们是现实主义者，所以并不期待人们立刻停止使用高贴现率法。不管出于什么原因，如果企业不使用上述强大的方法，盲目做出决策必然会付出代价。根据我们的经验，未经充分分析就做出决策要付出巨大的代价。

## 概率是主观的

又到了章末。本书中使用的所有概率，我们都是以客观、可知的数字的形式展现的。但实际上这只是偶然的情况，并非规律。我们多数人想到概率时，就像统计学家那样，急切地想要计算可知的、可重复事件发生的概率。例如，你可以算出扑克牌中抓到同花大顺的概率。现在考虑下面这个问题：2007年美国和朝鲜打仗的概率是多少？这是一种特殊的情况，未知因素很多。（相对于2004年）它可能会发生，也可能不会发生。我们在书中也是无据可查。但是我们正在见证着事态的发展，在本书创作过程中（2004年），随着国际形势的变化，我们可以从我们的视角对其作出判断。要想得出战争爆发的概率，我们可以从统计数据着手，即参考过去战争发生的频率。但是，因为此情况是独一无二的，我们必须根据关键人物的心理、视角、能力等信息做出判断。一个理智的人可能会给出20%的概率，而另一个人可能会给出2%的概率。谁的答案正确呢？

他们的答案都是正确的，因为概率本身就是对未来事件的预期，而期望本质上是主观的，是基于其个人的信息状态而得出的。如果我从包里中掉出一枚外观奇特的硬币，你认为正面朝上的概率是多少？如果这是一枚正常的硬币，答案就是50%。可是，如果硬币并不干净、均匀、无瑕疵、对称呢？你必须相信硬币是正常的，才能坚持50%的概率，信念也要以信息为支撑。如果我们将这枚特殊的硬币抛出10000次，数出正面和背面的次数，你就更有理由坚持50%的概率，因为那时，你已经拥有了更加完善的信息。随着我们信息量的提高，概率逐渐从主观转向客观。但是，只有这种细微的小事，在信息完善的情况下，概率才是客观的。大多数的情况下概率都是主观的，因为它根据的是我们对未来事件的评估。以美国和朝鲜是否发生战争为例，到2007年，我们就能确切知道是否会爆发战争，但今天（2004年），我们只能依靠自己的推测。如果战争不打响，20%和2%的概率哪个是正确的？我们无法根据一个数据点作出判断，而历史也不会给我们充足的数据点来做出精确的评估。如果战争爆发，可以证明唯一错误的概率就是0%；如果战争不爆发，唯一错误的概率就是100%。

## 本章小结与思考

那些没有消灭你的东西，会使你变得更强大。

——弗里德里希·尼采

大风险能消灭我们，小风险则能让我们变得强大。令人惊奇的是，我们发现大多数的企业分析要么直接忽视风险，要么以毫无技巧的方式对待风险。如果你运用这些蹩脚的分析方法，你就不会为房屋买保险，但是你心中清楚那是不明智的。本章主要探讨了评估风险的分析方法。

如果你想让公司发展壮大，就必须吞下适当剂量的风险"药丸"，这个剂量可以通过评估你面临的情况并考虑你的风险容忍度数值来确定。然后，你就可以用风险规避期望净现值法来估测任何投资，进而确定它对于你来说是否太过冒险。如果风险过高，要么走开，要么找到方法降低风险。延缓投入时间、加速失败进程，或简单地与他人分担，都可以降低风险。风险通过分担，自然就降低了。

# 第11章　利用不平等性

## 理解非线性、平衡性，以及比例性

1996年5月10日的下午，乔恩·克拉考尔登顶珠峰，他已经57小时没有睡觉了，而且因缺氧感到天旋地转。当他转身从29028英尺的高度下山，开始漫长、危险的返程之旅时，其余20位登山者还在顽强地朝山顶前进。没人注意到天空开始阴云密布。6小时后，高度降低了3000英尺。由于70节风速和令人炫目的暴风雪，克拉考尔倒在了帐篷内，因极度疲惫和缺氧，他甚至一度产生幻觉，但终究平安无事。第二天早晨，他得知6名登山伙伴并没有返回露营地，他们正在为生存做着殊死搏斗。暴风雪平息时，5人丧生，最后一人的右手因严重冻伤必须截肢。[133]

登山爱好者们为攀登29035英尺高的珠峰花费10万美元，并准备了一年的时间。[134]考虑到攀登过程中的复杂性和危险性，此举是明智又谨慎的。统计数据令人却步：自1921年以来共有1924次成功登顶的记录，但其间死亡人数高达179人。[135]即使成功到达山顶，登山者还必须在恶劣环境下，忍受着疲惫和极度缺氧的状况下山。救援几乎无处可寻，因为他们的同伴也是既疲惫又缺氧。直升飞机或其他机械运输工具又根本到不了峰顶。

我（查尔斯）家附近有座6000英尺高的山峰，和珠峰相比是小巫见大巫了。当地的户外运动报纸推荐它为周末登山爱好者的首选。要攀登这座山峰，一双好的登山鞋和一瓶水就足够了。有一条路直达山顶，你只需要两条强健的腿和足够的阳光。

图　11-1

对于大多数登山者而言，为了攀登我家附近的那座山峰，花费10万美元并耗时一年做准备，那无疑是愚蠢和浪费的行为。而另一方面，只准备一双结实的登山靴和一瓶水就去攀登珠穆朗玛峰则是自杀行为。这时，我们需要考虑平衡性和比例性。针对问题付出的努力要与问题的重要性成正比。巍峨的高峰和重要的决定值得付出更多的努力，而那些小山丘和次要的决定只需投入较少的努力即可。在本书第1章中，我们曾讨论过一家生物科技公司将大量时间和精力投入到打印机决策上的案例。对于这家公司而言，有关新产品授权的决策比购买打印机的决策重要不止100倍，但该公司却在无足轻重的打印机决策中投入了更多的金钱

和精力。

尽管这个观点可以指导我们在权衡决策和分析的过程中考虑比例性的因素，但是它只告诉我们要相对有所侧重，却没有明确指出针对某一特定问题的绝对标准。经济学理论可以帮助我们计算出合适的量。

根据经济学理论，如果某件物品的利益超过了它的成本，或者更确切地说，如果边际收益[136]超出了边际成本[137]，无论这件物品是什么，我们都可以去购买。

只有当某件物品的边际收益超过了它的边际成本时，才可以进行购买。

例如，如果一件物品会耗费100美元的成本，但它对我们而言却有200美元的价值，我们就应该买下它。在这里，我们使用“边际”这个词，因为我们感兴趣的是购买下一批“货”，比如，再购买一辆运输卡车，而且我们想测量购买的净效应。注意，这又是我们在第2章详细讨论过的“思考边际量”的一个例子。简而言之，思考边际量意味着仅仅考虑下一个增量。我们也要注意边际购买，因为成本和价值会根据我们已经购买的数量而改变。也许购买前五辆运输卡车时，每辆卡车的成本是3万美元。然而，第六辆却花费了我们23万美元的巨额成本，因为前五辆卡车已经达到了我们现有设施的承受极限，买进第六辆卡车之后，我们就需要搬迁至更大的场所。注意，第六辆卡车的成本可能比前五辆多，也可能比前五辆少，这完全取决于实际情况。

和边际成本一样，边际收益也会随着我们购买货物的增加而发生变化。我们的边际收益会随着买入卡车的数量增多而下降。换言之，如果所有的卡车都是一样的，我们首先应该从最佳的交易做起。如果购买第六辆卡车可以为我们带来一位新顾客，从中我们能够赚取一大笔钱，那我们就应该问自己为什么我们不能在仅有一辆车时得到这位顾客的青睐。总而言之，如果我们所购买的东西非常相似，随着购买次数的增加，边际成本可能会增长也可能会下降，但边际收益应该会下降。如果购买的东西不同，比如雇用员工，边际收益和边际成本都会发生变化，要根据具体情况进行分。

就每辆卡车而言，如果边际收益超出了边际成本，你就应该高兴地把它买下来。我们上文用运输卡车的例子证明了这一观点，实际上，它适用于任何产品和服务。

那么，怎样判断什么是重要的呢？例如，你要怎样决定谁是你的重要顾客，哪个任务值得你付出努力？现在，让我们来面对这些问题。帕累托定律和16倍数这两个强大的工具会帮助你做出决定。

# 第11章　利用不平等性

## 理解非线性、平衡性，以及比例性

1996年5月10日的下午，乔恩·克拉考尔登顶珠峰，他已经57小时没有睡觉了，而且因缺氧感到天旋地转。当他转身从29028英尺的高度下山，开始漫长、危险的返程之旅时，其余20位登山者还在顽强地朝山顶前进。没人注意到天空开始阴云密布。6小时后，高度降低了3000英尺。由于70节风速和令人炫目的暴风雪，克拉考尔倒在了帐篷内，因极度疲惫和缺氧，他甚至一度产生幻觉，但终究平安无事。第二天早晨，他得知6名登山伙伴并没有返回露营地，他们正在为生存做着殊死搏斗。暴风雪平息时，5人丧生，最后一人的右手因严重冻伤必须截肢。[133]

登山爱好者们为攀登29035英尺高的珠峰花费10万美元，并准备了一年的时间。[134]考虑到攀登过程中的复杂性和危险性，

此举是明智又谨慎的。统计数据令人却步：自1921年以来共有1924次成功登顶的记录，但其间死亡人数高达179人。[135]即使成功到达山顶，登山者还必须在恶劣环境下，忍受着疲惫和极度缺氧的状况下山。救援几乎无处可寻，因为他们的同伴也是既疲惫又缺氧。直升飞机或其他机械运输工具又根本到不了峰顶。

我（查尔斯）家附近有座6000英尺高的山峰，和珠峰相比是小巫见大巫了。当地的户外运动报纸推荐它为周末登山爱好者的首选。要攀登这座山峰，一双好的登山鞋和一瓶水就足够了。有一条路直达山顶，你只需要两条强健的腿和足够的阳光。

图　11-1

对于大多数登山者而言，为了攀登我家附近的那座山峰，花费10万美元并耗时一年做准备，那无疑是愚蠢和浪费的行为。而另一方面，只准备一双结实的登山靴和一瓶水就去攀登珠穆朗玛峰则是自杀行为。这时，我们需要考虑平衡性和比例性。针对问题付出的努力要与问题的重要性成正比。巍峨的高峰和重要的决定值得付出更多的努力，而那些小山丘和次要的决定只需投入较少的努力即可。在本书第1章中，我们曾讨论过一家生物科技公司将大量时间和精力投入到打印机决策上的案例。对于这家公司而言，有关新产品授权的决策比购买打印机的决策重要不止100倍，但该公司却在无足轻重的打印机决策中投入了更多的金钱和精力。

尽管这个观点可以指导我们在权衡决策和分析的过程中考虑比例性的因素，但是它只告诉我们要相对有所侧重，却没有明确指出针对某一特定问题的绝对标准。经济学理论可以帮助我们计算出合适的量。

根据经济学理论，如果某件物品的利益超过了它的成本，或者更确切地说，如果边际收益[136]超出了边际成本[137]，无论这件物品是什么，我们都可以去购买。

只有当某件物品的边际收益超过了它的边际成本时，才可以进行购买。

例如，如果一件物品会耗费100美元的成本，但它对我们而言却有200美元的价值，我们就应该买下它。在这里，我们使用“边际”这个词，因为我们感兴趣的是购买下一批“货”，比如，再购买一辆运输卡车，而且我们想测量购买的净效应。注意，这又是我们在第2章详细讨论过的“思考边际量”的一个例子。简而言之，思考边际量意味着仅仅考虑下一个增量。我们也要注意边际购买，因为成本和价值会根据我们已经购买的数量而改变。也许购买前五辆运输卡车时，每辆卡车的成本是3万美元。然而，第六辆却花费了我们23万美元的巨额成本，因为前五辆卡车已经达到了我们现有设施的承受极限，买进第六辆卡车

之后，我们就需要搬迁至更大的场所。注意，第六辆卡车的成本可能比前五辆多，也可能比前五辆少，这完全取决于实际情况。

和边际成本一样，边际收益也会随着我们购买货物的增加而发生变化。我们的边际收益会随着买入卡车的数量增多而下降。换言之，如果所有的卡车都是一样的，我们首先应该从最佳的交易做起。如果购买第六辆卡车可以为我们带来一位新顾客，从中我们能够赚取一大笔钱，那我们就应该问自己为什么我们不能在仅有一辆车时得到这位顾客的青睐。总而言之，如果我们所购买的东西非常相似，随着购买次数的增加，边际成本可能会增长也可能会下降，但边际收益应该会下降。如果购买的东西不同，比如雇用员工，边际收益和边际成本都会发生变化，要根据具体情况进行分。

就每辆卡车而言，如果边际收益超出了边际成本，你就应该高兴地把它买下来。我们上文用运输卡车的例子证明了这一观点，实际上，它适用于任何产品和服务。

那么，怎样判断什么是重要的呢？例如，你要怎样决定谁是你的重要顾客，哪个任务值得你付出努力？现在，让我们来面对这些问题。帕累托定律和16倍数这两个强大的工具会帮助你做出决定。

## 帕累托定律和16倍数

维尔弗雷多·帕累托出生于1848年，因提出收入分配定律而广为人知。[138]帕累托定律就是我们俗话所说的80/20法则，即20%的投入会得到80%的产出，或者说20%的人创造并享受80%的总收入。帕累托注意到，生活中的很多关系都是非线性的。只有当连续的相乘关系存在时，线性关系才会产生。例如，一座呈线性的山是这样的：距离地基100英尺时，山高10英尺，距离地基200英尺时，山高20英尺，距离地基300英尺时，山高30英尺，依此类推。根据线性计算，山的高度是到地基的距离乘以0.1。

压倒骆驼的最后一根稻草是最著名的非线性的例子。最后一根稻草与前面的所有稻草相比，产生的影响截然不同。我们再来举一个例子，我们给纸逐渐加温。随着温度升高，纸会逐渐变热，也许还会变色。然后，在华氏451度时，纸变成了火焰。从440度到460度的变化与从400度到420度的变化截然不同。最后一个例子，把砖放到一艘独木舟里，我们会看到最后一块砖的重量让独木舟沉没了，而前面所有的砖仅仅使船在水中下沉一点点。

其他的非线性例子如下：

·6%的医疗保险受益者花费了医疗保险体系总成本的50%。[139]

·1998年，1%的富裕家庭拥有总财富的38%。[140]

·在快餐行业，一些顾客贡献了很大一部分销售额。这些所谓的重度消费者只占全体顾客的20%，到餐馆的次数却占全体顾客到店次数的60%。[141]

·世界上20%的人口生产并消费着世界上80%的资源。[142]

·在美国，1%的人种植粮食，养活了其余99%的人。而且，87%的粮食来源于18%的农场。[143]

·世界粮食总产量的3/4仅仅来源于7种农作物。

·2001年共发行了31734部音乐专辑，其中只有不到0.5%的专辑销量超过了50万张。[144]唱片的总销售量为7.12亿张，每个荣登畅销榜的唱片销量几乎都达到了1500万张。[145]而每张唱片的平均销量只有22437张。

·20世纪90年代末，研究电影行业的经济学家发现，在发行的296部电影中，其中4部电影（仅占全部电影发行总量的1.3%）占据了票房总收入的80%。[146]

一家刚刚起步的制药公司想进军抗心绞痛药品市场。为了想办法把他们的药推销给医生，该公司专门研究了医生为心绞痛病人开药的情况。目标分析公司发现，在医生开出的全部药方当中，80%的药方是由20.1%的医生开出的，20%的药方是由其余79.9%的医生开出的。如果这家公司刚好联系上这20%的医生，它就能进军80%的市场。这种关系非常常见：我们的其他客户同样也发现，排名前20%的医生开出的药方占据了生长激素药品销售额的82%。

你可能会说排名前20%的医生散布在全国各地，而且他们业务繁忙，联系到他们更是难上加难，况且还有别人想要联系他们。你说得没错，而且，联系他们的成本可能会比联系普通医生贵两三倍。这对大多数管理团队而言是不小的阻力。“我们不能为联系这些医生花费这么高的成本！”但是，联系这些医生所带来的价值却远不只是那些低产医生价值的两三倍，而是16倍。如果这么解释还不是很明显，我们可以再换种方式来思考。假设有100名医生，其中20名医生每人各开出400个处方，总计8000个处方；根据80/20法则，另外80名医生总共会开出2000份处方，这就意味着其他80名医生每人平均只开出了25份处方。400除以25等于16，差距如此巨大。

那些“高产”的医生带来的价值是“低产”医生带来价值的16倍之多，但毫无疑问，联系到这些医生所花费的成本远不及联系低产医生耗费成本的16倍。即使联系这些医生花费了2倍的价钱，带来的价值却是低产医生的16倍之多。这就意味着联系“高产”医生的效率是联系“低产”医生的8倍。

鉴于非线性现象的普遍性和强大的功能，我们给它取了个名字：16倍数。

## 16倍数：20%群体中的人要比80%群体中的人重要16倍

80/20法则的例子不胜枚举。IBM发现，平均而言，一款应用软件80%的运行时间仅仅是由20%的代码行决定的。[147]这一发现启发他们对最重要的代码行进行改进，他们努力研究这些16倍重要的代码行，以提高应用软件的运行速度。我们再来举一个例子，最富有的家庭（占总数15%）支付了74%的联邦收入税。[148]这意味着富有家庭支付的税收是普通家庭（占总数85%）的16倍。在80/20法则可以应用的地方，我们都可以参考16倍数。

农业补贴遵循了一个类似的非线性模型。针对艾奥瓦州农业所做的一项研究表明，12%的农民享有50%的农业补贴。最幸运的农民通常来自大规模的农业企业，他们得到的补贴是那些运气差的邻居们的7.3倍。[149]

农业补贴所带来的收益不均衡引发了一个更广泛的问题。有没有可能20%的美国人民得到了所有政府项目（包括社会保障、农业补助、钢铁关税、福利、国防开支，等等）80%的资助呢？注意，这可与民众观点大相径庭，这些项目的利益理应平均分配，才能获得投票者的支持。那么，有没有可能是20%的美国人支付了这些项目80%的成本？如果所得税是政府项目的唯一资金来源，那么上述猜想基本上就是正确的。因为如上所述，富有的15%的纳税人支付了全部收入税的74%。但是，当然，政府项目当然还有一些其他的资金来源，如工资单税收、法人税收以及消费税等。此外，还有一些政府项目虽然成本巨大，但并不在政府收入账目上显示。美国政府州际商务委员会就是一个典型的例子。尽管它的年度预算从来没有超过2亿美元（以2005年的美元价值计算），但是通过调整铁路运输和公路运输的价钱，商务委员会每年都会征收数百亿美元[150]。支付这些预算外成本的人，是那些因钢铁关税、农业补贴等而支付高价的消费者。我们再来思考一个更有趣的问题：假设20%的美国人享受了80%的政府利益，而且20%的美国人支付了80%的政府项目成本，那么，在这两个20%团体间究竟有多少人重合？显然，农业项目的最大获益者很可能是收入最高的农民，由此他们也就变成了交纳所得税最多的人。这是一种普遍现象吗？我们不能妄下断言，但这个问题确实名列最有趣最重要的五大政府政策问题之中。

下面，我们再回来继续讨论决策。假设你正要聘用一名员工，有5个候选人进入了面试阶段。他们都毕业于名牌大学，且都有此行业的从业经历。他们是一样优秀的候选人吗？我们可以从中任意选出一个来吗？凭直觉来讲，他们不可能一样优秀，很可能其中一名候选人要比其他候选人优秀16倍。我们很多人都在这样的机构里工作过：有些人什么工作都不做，甚至会妨碍别人工作；而只有少数员工埋头苦干，成为众人学习的楷模。我（查尔斯）在美国航空航天局工作的时候，有一位被称为“活电脑”的同事，正如戴夫·巴里所言，我这里并不是在捏造故事。她很擅长数学运算，在电子计算机广泛应用之前，她就是一台活

电脑，但她的工作最终被电脑所取代。尽管她没什么事情可做，政府还是没有终止她的工作，所以她每天闲坐在办公室里面，读读杂志和同事聊聊天，有时候给我们带些自家烘焙的饼干。我在那里工作了7年，我不记得她做过任何有成效的工作。与之形成鲜明对比的是，这里其他员工的工作非常富有成效，有的设计出新的飞机，有的进行了风管测试，有的研发了气体力学软件，有的撰写了科研论文。他们的产出要比那位当年的“活电脑”高出100倍。

16倍数引发了一些有趣的问题。假设20%的员工生产了80%的成果，那么如果你只雇用这20%的员工，将会发生怎样的状况？从数学计算角度而言，如上所示，20%的人的产出是80%的人产出的16倍。当然，人人都想雇用最好的职员，所以，由于其他公司同样也想雇用这20%的人，把这些顶尖人才汇集到一起是极其困难的事情。我们不妨考虑下面这个富有创意的解决方案：你给这些员工支付四倍的工资。如果工程师的平均年薪为8万美元，你可以给他开出32万美元的年薪，如果行政助理的平均年薪为3万美元，那你可以给他开出12万美元的年薪。

当然，实际情况并不那么简单。寻找并雇用最好的职员是极具挑战性的工作，而且即使支付助理12万美元的年薪也无法确保他们一定优秀，最后的结果可能仅仅是雇员得到了丰厚的薪水，而且每个招聘岗位的竞争都异常激烈。棒球运动员的竞争会塑造出优秀的运动员，那是因为他们的表现容易评估。如果周一早上，你的办公室外有200名求职者，他们都希望应聘行政助理的职位，你真的能从中选出最优秀的人吗？棒球运动员的表现要比中层经理和行政助理更容易评估，而且，考虑到解雇员工所涉及的个人、法律及经济成本，选错人的代价是巨大的。最后，在某些工作中，员工工作效率的高低并不会对工作产生多大的影响。例如，一座大桥的收费员工作效率再高，收费的速度也是受限制的。驾车经过的司机的速度限制了一段时间内通过车辆的数量。许多工作都属于这一类型，比如接待员和引座员。想想看，引座员引导行动缓慢的老年人的入座速度可能是其他引座员的16倍吗？

但是，这并不意味你不应该尝试。如果你能成功，你的雇员成本将会上升3倍（现在成本是原成本的4倍），与此同时，雇员的工作效率将会提高15倍（现在的工作效率是以前的16倍）。这是一笔很好的投资，同时这也是大幅度提高公司效益的好方法。还有一个更谨慎更经济的方法，就是比其他雇主多支付10%或20%的薪酬。假以时日，你的公司将会变成一个大家都向往的工作场所，会吸引更多的求职者。这种做法即使不会直接使你雇用到最佳的员工，至少也提高了这种可能性。总而言之，我们的目的是向你展示雇用最佳员工的价值，并就如何实现这一价值提供一些有针对性的建议。至于哪种才是寻找和雇用最好的员工最有效的方式，我们将这个问题留给创意十足的雇主们，让他们自己去探索。

## 从非线性中获益

理解了非线性的概念后，我们应该利用非线性的机会并从中获益，如下面两例所示。

“80%的抗生素被用来治疗病毒感染，其实它们根本就不对症。”作为世界上最大的抗生素生产基地——葛兰素史克公司的一名高级研究员，马丁·伯纳姆应该十分清楚这一点。许多人患病后会向医生寻求帮助，医生不想让他们的病人空手而归，又无法通过一个快速而简单的测试来确定致病原因，所以医生常常开出抗生素。抗生素的过度使用和不当使用会引起细菌突变并发展成“超级细菌”，就连最好的抗生素也对它无可奈何。即使我们忽略抗药性，仍然能从这种状况中得到启示，思考如何才能使效率提高5倍。如果我们能纠正这种状况，仅仅在治疗细菌感染时才使用抗生素，这一领域的效率就会提高5倍。了解非线性可以帮助我们领会好的解决方案的价值。

“常绿租赁公司”的经营方式并不是简单地将地毯卖给你的公司，而是把地毯租给你们，同时负责地毯的清洁和维护工作，保证地毯完好。常绿租赁公司的职员每个月都来检查地毯，检查后会有选择性地更换磨损比较严重的地毯。他们通常会换掉10%~20%的地毯，这些地毯的磨损率都在80%~90%左右。请注意，磨损是非线性的，并不是所有的地毯磨损度都一样。铺在

浴室前面和走廊的地毯磨损得最快。如果每次都将全部地毯替换掉，那是既昂贵又浪费的做法。所以，常绿租赁公司意识到了地毯磨损的非线性特点，并利用这一点大幅度地削减了开销。[151]

下面的观点来自《笨笨丛书》，[152]我们特意拿来与你分享。如果你能完成下面这项简单的任务并送来所有结果，我们将付给你100万美元。真的，我们不是开玩笑，确实会付给你100万美元。这项任务就是：把硬币放进下面图11-2的圈中，第1个圈里面放1美分，第2个圈里放2美分，第3个圈里放4美分，第4个圈里放8美分，每次都加倍。遵循这个规则，在下面全部27个圈里放好硬币，然后把纸和所有的硬币给我们送来，我们会立即付给你100万美元。

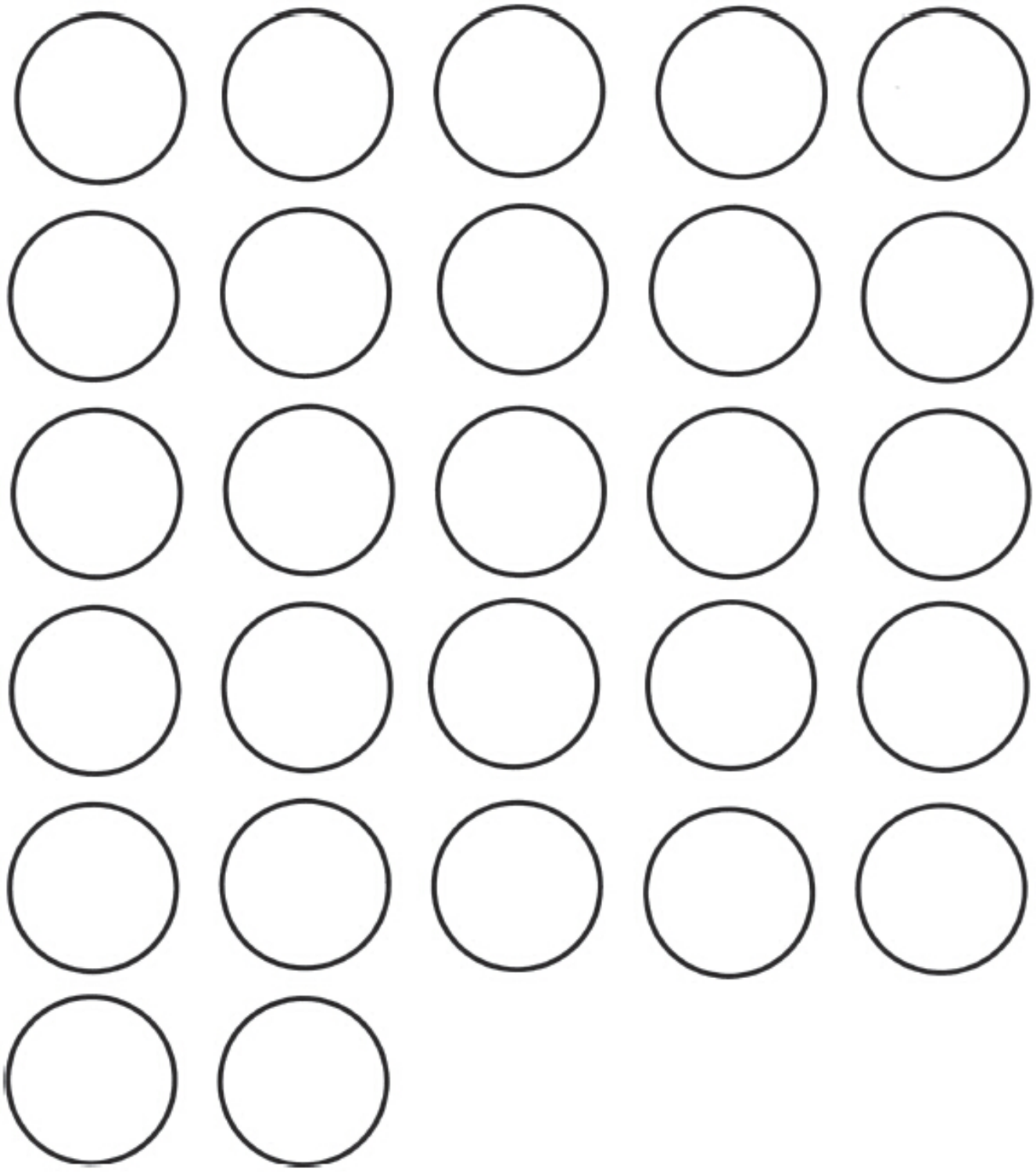

图　11-2

为什么我们会如此慷慨？其实，并不是我们慷慨，而是因为你将会给我们送来价值1342177.27美元的硬币（装在一个又大

又结实的箱子里运来）。[153]我们会高兴地从这些钱中拿出100万美元返还给你（当然是通过支票而不是硬币了，我们可没有疯狂到那种地步），余下的34.2万美元我们会自己留下。那么，我们是如何算出这个结果的呢？有许多种不同的方法，而电子数据表是一个很简单的方法。如果你想直接用公式，可以套用下面的公式，其中n等于圈的数量。

总数＝（$2^n-1$）×0.01

1342177.27美元＝（$2^{27}-1$）×0.01

表 11-1 （单位：美元）

| 圈 | 圈里的金额 | 累积金额 |
|---|---|---|
| 1 | 0.01 | 0.01 |
| 2 | 0.02 | 0.03 |
| 3 | 0.04 | 0.07 |
| 4 | 0.08 | 0.15 |
| 5 | 0.16 | 0.31 |
| 6 | 0.32 | 0.63 |
| 7 | 0.64 | 1.27 |
| 8 | 1.28 | 2.55 |
| 9 | 2.56 | 5.11 |
| 10 | 5.12 | 10.23 |
| 11 | 10.24 | 20.47 |
| 12 | 20.48 | 40.95 |
| 13 | 40.96 | 81.91 |
| 14 | 81.92 | 163.83 |
| 15 | 163.84 | 327.67 |
| 16 | 327.68 | 655.35 |
| 17 | 655.36 | 1 310.71 |
| 18 | 1 310.72 | 2 621.43 |
| 19 | 2 621.44 | 5 242.87 |
| 20 | 5 242.88 | 10 485.75 |
| 21 | 10 485.76 | 20 971.51 |
| 22 | 20 971.52 | 41 943.03 |
| 23 | 41 943.04 | 83 886.07 |
| 24 | 83 886.08 | 167 772.15 |
| 25 | 167 772.16 | 335 544.31 |
| 26 | 335 544.32 | 671 088.63 |
| 27 | 671 088.64 | 1 342 177.27 |

到了第27个圈，你需要堆放67108864个分币。所有圈里共计134217727个分币，即1342177.27美元。从这些战利品里，我们将开心地支付给每位获胜者100万美元。仅仅27圈而已，你却需要放入这么多的分币，是不是很神奇？

下面这则故事不知流传了多久，它很好地阐释了非线性的力量。这是我（查尔斯）爸爸曾经讲过的故事。在饥荒时代，中国的一位农民救了皇子的性命，于是皇帝想要报答他。皇帝承诺，这位农民可以得到他想要的任何奖赏。当皇帝听到这位“愚蠢”的农民选择的“愚蠢的”报酬时，他哈哈大笑起来。农民要求把米粒放到象棋盘里。他要第1个方格里放1粒大米，第2个方格里数目加倍，放2粒大米，在第3个方格里数目再加倍，放4粒大米，依此类推。皇帝同意后，仆人把一袋大米带到朝堂上，然后大家开始乏味地数大米。很快，他叫人送来一袋又一袋的大米。不久，皇帝意识到全国的大米都不能满足这位农民的要求。事实上，皇帝欠这位农民的大米，要比全世界大米总量的300倍还多。[154]而这仅仅是为填满64个方格的象棋盘而已。这位农民懂得非线性的力量，等皇帝意识到时为时已晚。不要以为这个教训仅仅与大米有关，我们应该了解故事深刻的内涵：万物生长和发展，最好的方式就是缓慢有序。正如我们在第2章中所言，如果你想要致富，你可以通过攒钱和复利[155]的办法，慢慢积累。有一则广为流传的典故（不过我们无法确定其真实性）：有人问阿尔伯特·爱因斯坦，宇宙中最强大的力量是什么？爱因斯坦回答说，是“复利”的力量。

## 惊人的增长率

如果某机构的成员以稳定的速率增长，比如，一座教堂每星期增加2名信徒，我们很容易判断出其成员的增长方式，而且可以预测出其未来的成员规模。大多数人都很擅长观测类似的增长模式。然而，还有一些其他类型的非线性增长模式，除非你懂得潜在的原理，这些增长方式是很难预测的，所以往往结果会令人大吃一惊。

一个3英亩的池塘在温暖的夏季总是遭到睡莲叶子的入侵。每天睡莲叶子的数量都在成倍增长，100天后它们密密麻麻地填满了整个池塘。那么，在第99天它们覆盖了池塘的多大面积？答案是：一半。而在第98天，叶子仅覆盖了池塘的1/4。睡莲叶子每天成倍地增长，刚开始的时候看起来增长非常缓慢，然后，我们感觉像是突然加速了似的。这也是那位中国皇帝当初没有想到他承诺出多少大米的原因。这样爆炸性的增长也可以在其他进程中出现，比如病毒或者最新长出的睡莲叶子。这种增长颇具迷惑性，所以大多数人都未能注意到它的到来。

## 制造非线性

下面我们再举一个非线性的例子，它同样产生了惊人的结果。假设你要进行的流程包含10个步骤。你将工作重点放在减少浪费上，每一步骤能够节省20%的成本，一共节省了多少成本？凭我们的直觉，答案应该是20%。对于许多情形而言，这个答案是正确的。比如，你的办公室里有10个人，如果每个人的汽车支出减少20%，那么全办公室的汽车费用总支出同样减少了20%。我们的计算方法是将每月的汽车费用支出相加：总支出 = A + B + C。

但是对于一个生产流程而言，如果我在一个步骤上提高效率，那么我投入的少一些就可以得到与之前相同数量的产出。如果我能提高每个步骤的效率，要获得同等数量的产出，我在第一步的投入就可以减少许多。节省下来的原材料不止是20%，而是达到了惊人的89%。在这种情况下，总结果是通过相乘所得而不是简单的相加，总额 = A×B×C。对于环境保护主义者而言，这种认知意味着减少资源使用和浪费有巨大的希望。下面我们以胶合板的生产为例来阐述这个话题。

你知道胶合板[156]是怎样制成的吗？如果你不知道，就让我们一起来了解一下它的制作流程。首先需要把树木砍倒，然后去皮，切割成不同长度的原木。把这些圆木放在车床上，削成薄板。随后，薄板被切割成不同部分。工人们将坏的地方（例如节点和裂纹）切掉，然后在其中放入新的薄木片。将不同的薄板以层叠交错的形式叠放，最后用大型加热液压机黏合在一起，胶合板

便制成了。[157]现在，我们考虑一下效率问题。如果在流程的每一步我们都能提高效率，那么在第一步我们就无须砍倒那么多树木。这样的收获多么值得期待啊。

首先从消费者这个环节开始，如果消费者建造房子时可以减少胶合板使用量的10%，那么我们就可以少生产10%的胶合板。如果将不同薄板按压黏合的环节可以提高10%的效率，我们就能少用19%的修补薄板。如果修补环节的效率同样也提高了10%，那么我们需要的薄板就减少了27%。如果去皮环节的每一个步骤的效率都能提高10%，我们就可以将树木砍伐减少47%。换言之，如果我们在这一流程的6个步骤中，都能做出细小但重要的改进，我们仍然可以建造房屋，但却能够将树木砍伐减少一半。这种举措不仅能减少对环境造成的伤害，还可以节约很多金钱。关键在于，看起来毫不显眼的提高却造成了依次加强的显著效果。因为他们相互串联，一个步骤的结果会在下一个步骤中起作用，因此，我们的节约效果要通过相乘来计算。在包含10个步骤的一个流程里，最后我们能节约第一个步骤所需资源的65%之多！

我们花费在各个项目上的时间无法成倍增长，但是工作效率却可以呈非线性实现惊人的增长。如果我有30分钟的时间为项目A或者项目B工作，需要平均分配这两个项目的时间吗？不一定。我花费30分钟开展A项目，可能使项目完成的时间提前30分钟。但是，花同样的时间开展B项目，却可能使项目完成的时间提前3天。我给客户打电话，安排了一个会议，我的工作使我与客户见面的时间提前了3天，整个项目完成的时间也就提前了3天。就我的时间价值而言，投入到哪个项目的价值更高？一般情况下，我们应该如何安排自己的时间？我们应该先从哪项工作着手？

## 如何安排你的时间

你热爱生命吗？那就不要浪费时间，因为生命是由时间组成的。

——本杰明·富兰克林

在本书第3章中，我们探讨了时间的价值。现在，我们来探讨一个更具体的问题：你应该把时间花费在什么事情上？或许你需要维修甲板，写一封感谢信，或者卖掉你的旧车，等等。你应该先做哪一项呢？我们已经了解了管理时间的重要价值，因此，我们应首先着手解决最重要的问题。为什么呢？因为把时间用在最重要的问题上获得的价值可能是把时间用在最不重要的事情上获得的价值的100倍。当然，无论我们使用哪种方法将精力转移到最重要的项目上来，这种方法必须既简单又迅速，否则就违背了我们追求高效的初衷。

时间是你最有价值的资产，下面的方法可以帮助你高效地管理自己的时间。技巧很简单，可能只需10分钟你就能够学会。首先，我们要意识到，并不是所有的决定和问题都同等重要，总有一些是更重要的。但是，你需要遵守一些最基本的原则。如果你的孩子伤到了腿，就该马上去医院——这样的决策不需要任何分析。另外，如果你已承诺要完成一项任务，那就要去做。例如，假设你承诺周二上午出庭，那么你就该恪守你的承诺。最后，如果一项任务只需花费你20分钟甚至更少的时间，而且看起来这项任务很重要，那就好好去做。

思考你目前面临的10个问题或任务，将它们写下来，从中你定会有所收获。你可以将它们进行分类，比如将个人任务和商业任务分开。请看下面的例子：

·决定孩子去哪所学校上学。

·在报纸上刊登一条卖二手车的广告。

·修剪院子里的树。

·复查已有的保险。

·打流感疫苗。

·回顾、监控、更新自己的投资。

·将600美元的账户转存至一家不收年费的银行。

·对阁楼进行隔热处理，以降低供热和制冷费用。

·修理甲板上的一些木板。

·出售一些不想要的东西或者把它们捐赠给慈善机构。

接下来，你需要考虑充分完成每项任务可能会花费的时间（复查已有保险可能需要3个小时）。同时考虑由于忽略某一问题或做出错误的决策会引起的损失（我可能会被甲板上的一块烂木板绊倒），以及解决好某些问题可能会带来的收益（我的投资得以增长）。标明每一种结果发生的概率。例如，如果我花3个小时复查我的保险，我相信有50%的可能我会节省500美元。花1分钟左右的时间考虑你列出的这些问题，在头脑中想象出一个决策树形图，如图11-3所示。

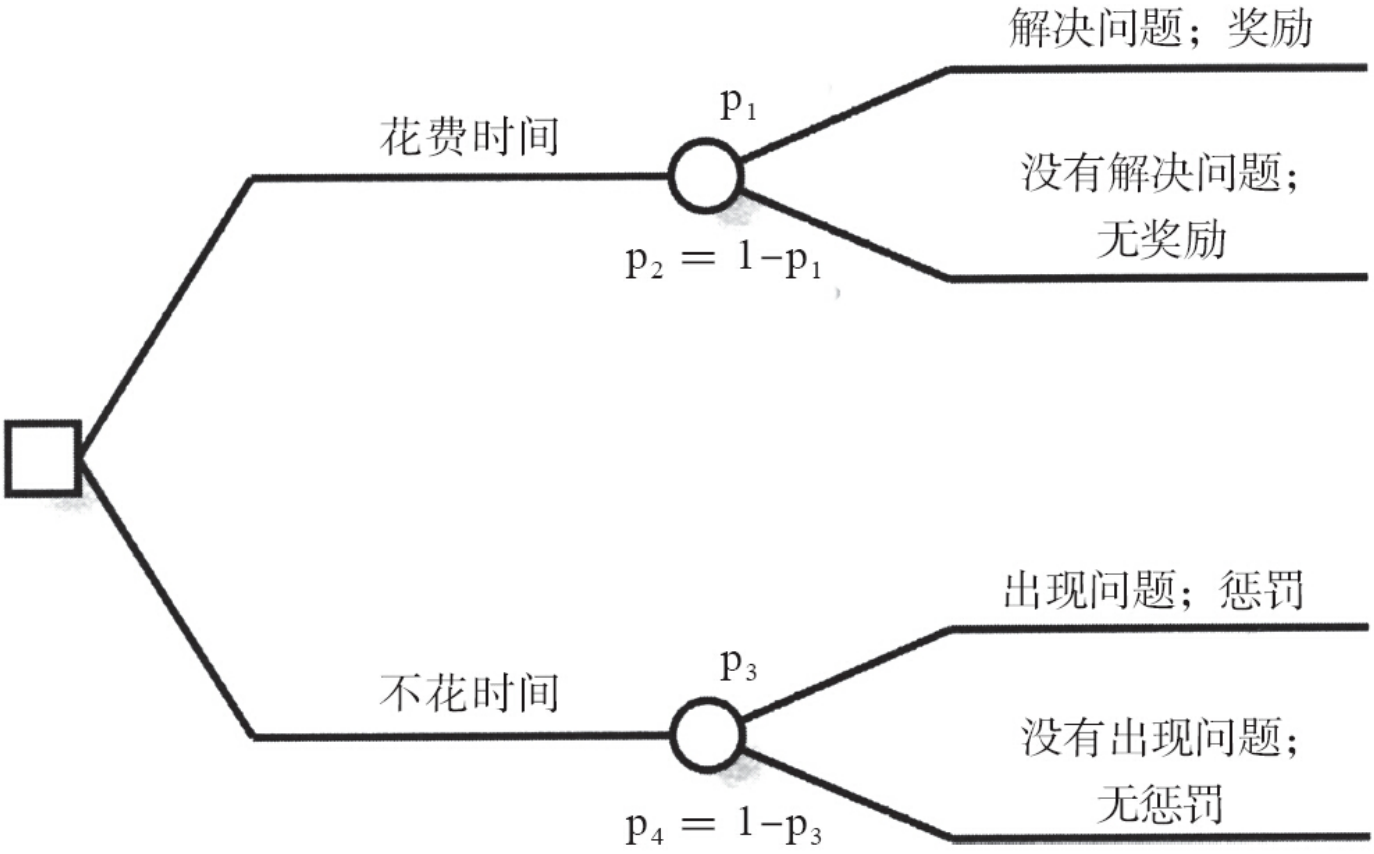


图 11-3

不是所有的任务都可以绘制出完整的决策树形图。图11-4是“复查保险”这一任务的决策树形图。

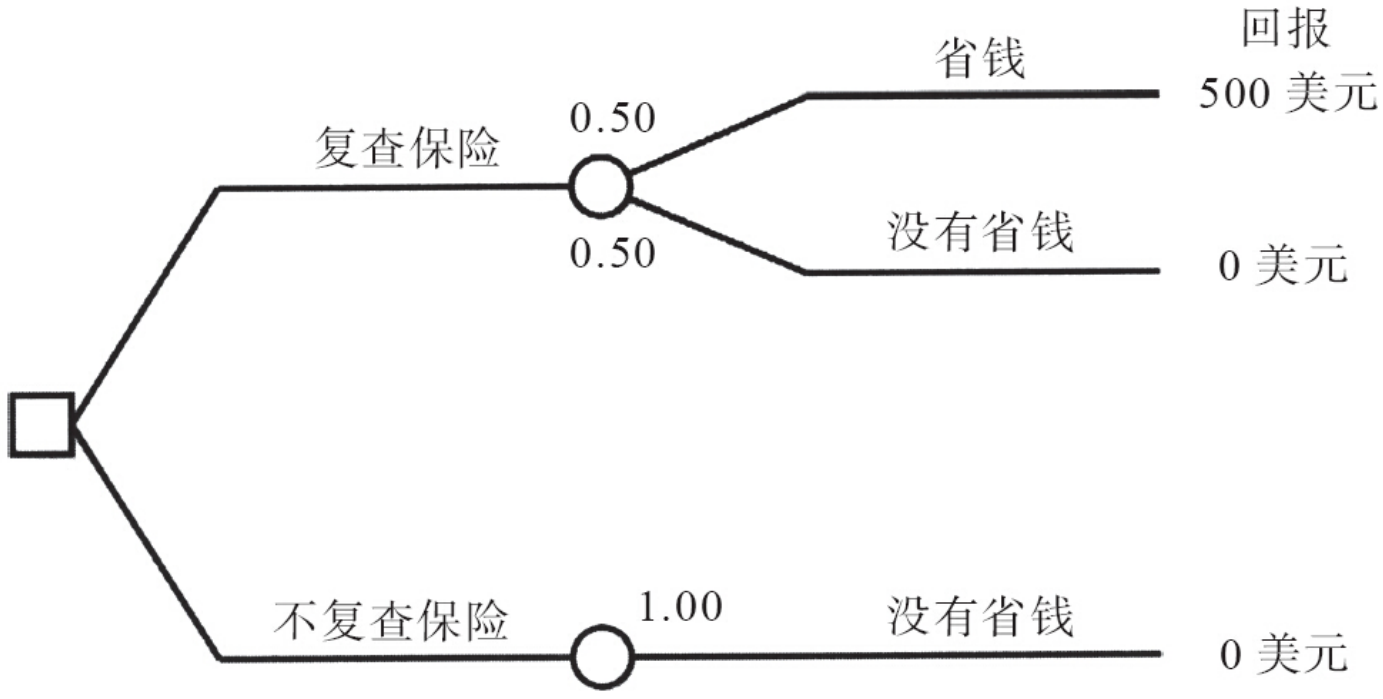


图　11-4

然后根据图11-4，制作一张生产效率表（见表11-2）。这时候，你的最佳选择是使用电子数据表。记住，生产效率表中的数字仅仅是你最乐观的评估。用问题的价值（概率加权后的收益减去概率加权后的损失）除以所需时间就可以得到该问题的生产效率。以“复查保险”为例，概率加权后的收益是250美元，即0.5×500美元；概率加权后的损失是0美元，即0.5×0美元。加权后的收益总计250美元（250美元 - 0美元），然后除以复查保险所需的3小时。于是，“复查保险”每小时的价值是83.3美元（250美元÷3）。请注意，大部分价值来源于一个或少数几个任务。

表11-2　生产效率表

| 个人任务 | 预计所需时间（小时） | 任务完成不好的惩罚（美元） | 如果任务失败或忽略任务，受到惩罚的概率 | 任务完成得好的奖励（美元） | 如果任务完成，得到奖励的概率 | 加权后的收益（美元） | 价值（美元/小时） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 为儿子选择最好的学校 | 6.0 | 10 000 | 50% | 10 000 | 75% | 12 500 | 2 083 |
| 在报纸上刊登卖二手车的广告 | 2.0 | 100 | 100% | 2 000 | 90% | 1 900 | 950 |
| 修剪院子里的树 | 12.0 | 0 | 100% | 300 | 100% | 300 | 25 |
| 复查保险 | 3.0 | 0 | 100% | 500 | 50% | 250 | 83 |
| 打流感疫苗 | 0.5 | 800 | 20% | 0 | 100% | 160 | 320 |
| 监控及更新投资 | 3.0 | 5 000 | 50% | 10 000 | 50% | 7 500 | 2 500 |
| 将 600 美元的账户转存至新银行 | 0.2 | 35 | 100% | 0 | 100% | 35 | 175 |
| 对阁楼进行隔热处理 | 16.0 | 500 | 100% | 0 | 100% | 500 | 31 |
| 修理甲板上的烂木板 | 2.0 | 500 | 50% | 100 | 100% | 350 | 175 |
| 出售或捐赠不想要的东西 | 2.0 | 0 | 100% | 100 | 100% | 100 | 50 |

经过计算，这项任务中最高的价值是每小时2500美元，来自于“监控和更新投资”这项任务，因为它仅仅花费3个小时，而且提供了一个比我现在的证券投资组合回报更高的好机会。

最低的价值是每小时25美元，来自于“修剪院子里的树木”这项任务，它的价值仅仅是最高价值的1%。我在这两项任务上的时间价值有着天壤之别，最高价值是最低价值的100倍（2500美元/25美元）。如果我以前一直把时间花在不重要的问题上，而现在把时间转移到重要的问题上，就能轻而易举地把生产效率提升99倍。当然，这种分析依据的是一个大概的估计。一份全面的分析需要用到决策分析技术，那样会更正确、更透彻，但也更耗时。这项练习的目的在于帮助你快速地评估并抓住目前面临的各项任务中的重点，避免把时间浪费在不重要的事情上。

## 15倍的收入

假设你有2份退休投资计划。你通过你的雇主在401K计划[158]储蓄30万美元，在个人退休金账户还储蓄了2万美元。你的401K账户报表总是按季度送达，你似乎遗忘了这个账户。你的个人退休金账户报表则是按月寄来的，而且你可以通过网络对其进行监管。那么，你应该如何分配花在这两个账户上的时间呢？据我们所知，有些人是这样分配的：把90%的注意力都放在了个人退休金账户上。实际上，他们应该把超过90%的注意力放在401K账户上，因为401K账户在他的投资总额中的比重已经超过了90%。同样涨幅的条件下，401K账户带给他的盈利将比个人退休金账户带给他的盈利多出15倍。为了利用这一巨大的倍数提高生产效率，他需要把注意力从个人退休金账户转移到401K账户上来。如果他把这两个任务制成生产效率表，其价值高低便一目了然了。

表11-3　生产效率表

| 个人任务 | 预计所需时间（小时） | 任务完成不好的惩罚（美元） | 如果任务失败或忽略任务，受到惩罚的概率 | 任务完成得好的奖励（美元） | 如果任务完成，得到奖励的概率 | 加权后的收益（美元） | 价值（美元/小时） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 监控并更新401K账户 | 3.0 | 5 000 | 50% | 10 000 | 50% | 7 500 | 2 500 |
| 监控并更新个人退休金账户 | 3.0 | 333 | 50% | 667 | 50% | 500 | 167 |

## 玛丽的朋友

玛丽有10个朋友，每一个她都很喜欢。所以她试着把她的时间平均分给朋友们。对玛丽来说，这是最好的方法吗？根据80/20法则，玛丽可能仅从两个朋友那里就得到80%的友情和欢乐。玛丽试着平均分配和所有朋友在一起的时间是不明智的，她应该有意识地将她与朋友在一起的时间价值最大化。她可以花更多的时间与那两个朋友待在一起，与其他8个朋友相处的时间则可以少一些。如果她那两个最好的朋友同样也最喜欢与玛丽待在一起，那么，玛丽就是在帮助她最喜欢的人。这对所有相关人员而言，都是最佳的解决方案，也就是说，产生了最好的结果。

## 本章小结与思考

生活中面临的挑战就像一座座山峰，你努力想要爬到山顶。但是你所攀登的是一览众山小的珠穆朗玛峰吗？如果是，除了准备登山靴和饮用水外，你最好再多做些别的准备。我们需要关注平衡性和比例性，以便可以针对具体的问题付出相应的努力。这就是80/20法则和16倍数的核心理念。

80/20法则和16倍数是非常强大的概念，它们会使你的生活更有效率。聪明地选择最好的顾客、职员和朋友，可能会实现高达16倍的效率，产生惊人的结果。但是，其意义远不止如此。你如果知道从哪里着手，便可以轻松地减少支出，增加收入。20%的努力实现80%的结果就是最好的起点。总之，如果面对的是山，我们就要把它当作山来对待，而不能把它看成一个小土丘。

# 第12章　了解信息的价值

如果新知识不能改变我们，不能让我们变得更优秀，不能使我们的工作更高效，不能让我们更加快乐，对社会的用处更大，那么这样的知识是没有价值的。

——希鲁姆W.史密斯

在第11章中，我们介绍了利用资源的一个理念：只要边际收入或边际价值超过边际成本，那么就可以利用资源，无论这些资源是商品还是服务。同样的理论也可应用于信息领域：你可以从进行的研究和调查的结果中获取信息；你可以从购买的报告、杂志，以及书籍中获取信息；或者可以从你雇用的专家那里获取信息。因为时间就是金钱，不论是我们自己挖掘的信息还是购买的信息，总体而言，都是用金钱换来的。如果信息的边际收益超过了它的边际成本，那么我们就应该购买该信息。但是，这种方法并不切合实际。由于可以购买的信息不计其数，我们需要逐条查明它们的成本和价值。有时候，尽管我们付出了巨大的努力，价值还是很难量化。我们需要一个更简单、更经济的方法来决定购买何种信息。决策分析可以帮助我们解决这个问题。

信息的价值包含以下几个要素：

·愉悦价值或娱乐价值；

·长期的教育意义；

·改变人们行为的能力。

就决策而言，知识应该能够改变我们或者我们的行为。如果我并没有打算出售我的房屋或者提高房屋净值信用额度，那么房屋的评估价格对我而言是无关紧要的，除非我想计算自己的净资产。如果我正考虑出售我的房屋，它的评估价格则会帮助我设定出售价格或者让我斟酌出售的具体时机。这里，信息具有两种价值：一种价值是“了解这些信息让我很开心”，另外一种价值在于它如何指导我的行为。当我读到下面这条信息：一群人一起挤进一辆大众甲壳虫中，创造了世界纪录。读完后，我会觉得很有趣，但是我的生活并不会因此而发生任何改变。

就决策而言，当信息改变了我们的决策时，它的主要价值就突显出来。

针对背部疼痛的病人，医生往往认为他们应该采取措施来缓解病人的疼痛，于是，他们会让病人做X射线和核磁共振扫描。而这会引发以下4个问题：

（1）检测需要花钱。

（2）这些使用射线检测病人体内致病机理的方法会使病人面临进一步受伤害的危险。

（3）这些检测有时会导致医生对一些看起来可疑但实际无害的病症采取不必要的治疗。

（4）不管检测结果如何，治疗方法都大体相同。

换句话说，这些检测几乎不会影响治疗方法的选择；不管背部疼痛的致病原因是否确定，医生的治疗方法通常都是一样的。[159]由于检测得出的信息不会影响到治疗，它的直接价值微乎其微。

一家小型医药公司正在研发一款鼻部用药的药剂，现在它需要选择一款专门的给药装置，可以让病人每次都能够服用正确剂量的药物。最后他们找到了一款装置，它的剂量非常精确，设计也很先进，可以快速投放市场。然而，这款装置不是公司最中意的一种。为了确保这款“退而求其次”的给药装置的成功，公司打算开展一次市场调查，以便得到顾客的回馈和建议。为此，公司需要付出4万美元的初期调研费。目标分析公司帮助他们理顺了这个问题。公司的管理者们意识到他们别无选择——为了跟进他们当前的研发进度，他们不得不选择这款装置。他们也意识到，虽然他们可能会从市场调查中获益，但是，因为接下来的8个

月中他们并不需要做出任何决策，他们完全可以等到有更多更好的信息后再进行市场调研。换言之，他们已经在这种特定的装置上投入了不少精力，已经受到了束缚，不能再做什么改变了。既然这样，为什么还要去收集更多的信息？这次会议后，公司的董事长亲自致电感谢我们的这些见解，感谢我们为他公司省下了4万美元。从这个例子中我们得出另外一条准则。

当即将获取更好的信息时，如果可以，延缓做决策，或者将昂贵的分析延缓进行。

信息有时会影响我们的决策，有时则不会。一旦信息影响了我们的决策，它就是有价值的。假设你正要买一座房子，而这座房子连带所有设施可能建在一个曾经漏油的破旧加油站的旧址上。房屋的定价是10万美元，价格非常划算。如果房屋真的坐落于一个有毒的废弃加油站的旧址之上，那么房屋的确切价值为0，这样你就损失了10万美元。但是如果房屋的地址干净清洁，没有任何问题，那么这座房屋价值为30万美元，你就赚了20万美元。你想了解房屋地址的确切情况。如果这时你得到了一条关于房屋地址的信息，那么这条信息就是有价值的，因为它可能会改变你的行为。它带给你的不止是“了解这则信息让我很开心”这种状况，它将极大地改变你的生活。遗憾的是，在实际生活中，大多数信息都是不完善的。许多企业花费数百万美元进行市场调研，但是它们仍然必须反复多次地询问同样的问题：这则信息全面吗？它有什么问题？它可靠吗？它会告诉我什么？我（查尔斯）从来没有看过一份没有任何漏洞、没有任何瑕疵的市场调研，包括我自己进行的那些调研，也同样如此。

决策分析有助于我们计算完美信息的价值，同时了解不完美信息的价值上限。一旦我们确定了完美信息的价值，通常会减少获取不完美信息的支出，因为不完美的信息的价值显然要低得多。

我们可以计算完美信息的价值。

以上文中的房屋问题为例，假设你尚未买下那座房屋。关于房屋是否建立在有毒的废旧加油站的旧址之上的完美信息，究竟具有多少价值呢？为了计算完美信息的价值，我们需要了解更多的信息。在对任何信息进行投资之前，我们需要知道，你为“房屋真的建在有毒的废旧加油站的旧址之上”这一事件分配的概率是多少。假如依据当时你所掌握的信息，你判定这个概率是0.3或30%。

为了确定完美信息的价值，我们需要弄清楚，假如你在决定买房之前就知道了这条信息，你会怎么做？提示：价值不是30万美元，即赔掉10万美元和赚20万美元这两个结果之间的差额；而价值也不是10万美元，即让你赔掉一个毫无价值的房子的成本。在这个案例中，完美信息的价值是3万美元，这一结果是用你可能遭受的损失10万元乘以30%的概率得出的。30%是你为发生这一事件（房屋真的建在一座有毒的废旧加油站的旧址之上）分配的概率。概率越高，你计算得出的信息的价值就越高。你改变自己行为，从而避免购买一座一文不值的房子，这种能力和意愿决定了价值。

我们直接给出了答案，帮你节省了大量的数学计算。但是，通常而言，为了计算完美信息的价值，你需要制定两个决策树形图。首先你要制定的是常规、真实的决策树形图，你依据这一流程图做出了决策，随后你得到了你渴望的信息，如图12-1所示。这一决策树形图的总期待值为11万美元，因为你会选择“购买房子”这个选项。我们用20万美元乘以70%再减去10万美元乘以30%，就得到了11万美元这个数字。请注意，11万美元这个计算结果将会引导我们去购买房子，因为11万美元要比“不购买”这一选择的结果0美元好得多。箭头指示的是最佳选择，也就是“购买房子”。

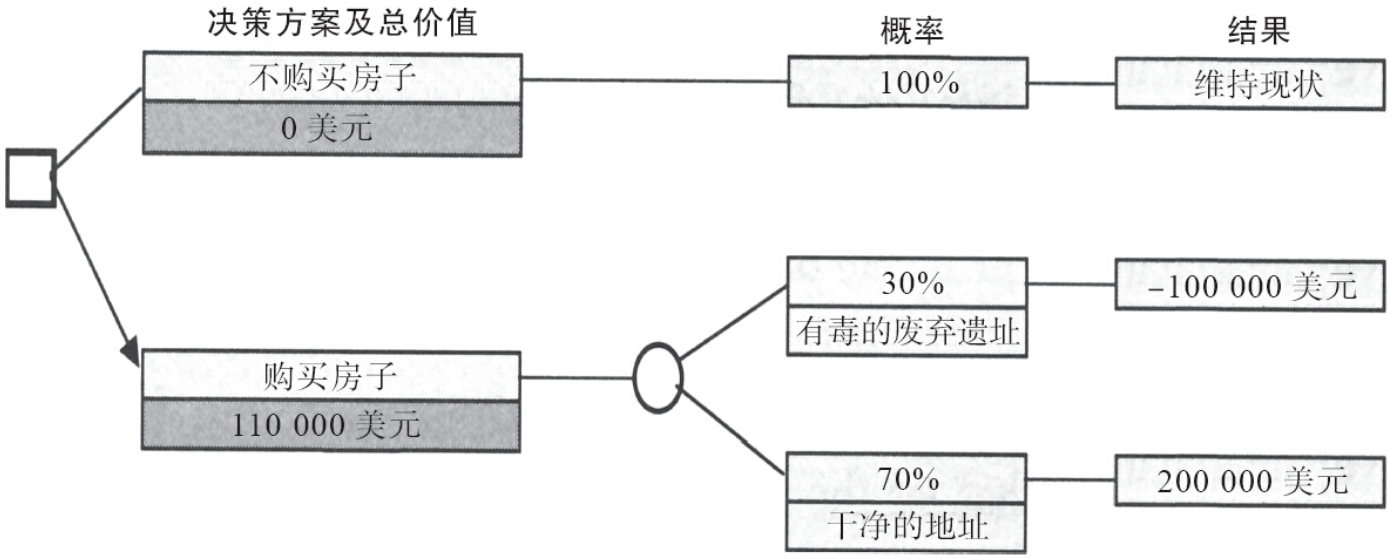


图　12-1

接下来，你需要重新制定一个理想化的决策树形图（见图12-2）。依据这一决策树形图，你得到了想要的信息，然后再做出决策。这就好比在购买彩票之前你就知道了彩票的中奖号码。这个决策树形图的总期待值为14万美元（不购买房子的结果0美元×30%再加上购买房子的结果20万美元×70%）。这两个决策树形图之间的价值之差就是完美信息的价值——在这个案例中，结果是3万美元。值得注意的是，第二个决策树形图得出的价值要高一些，因为这是对你更为有利的一种情况——你在查明房子是否建在有毒的废旧加油站遗址上之后，才做出选择。这一价值源于你提前获得信息，而且价值改变了你的行为，使你选择了不同的决策方案。

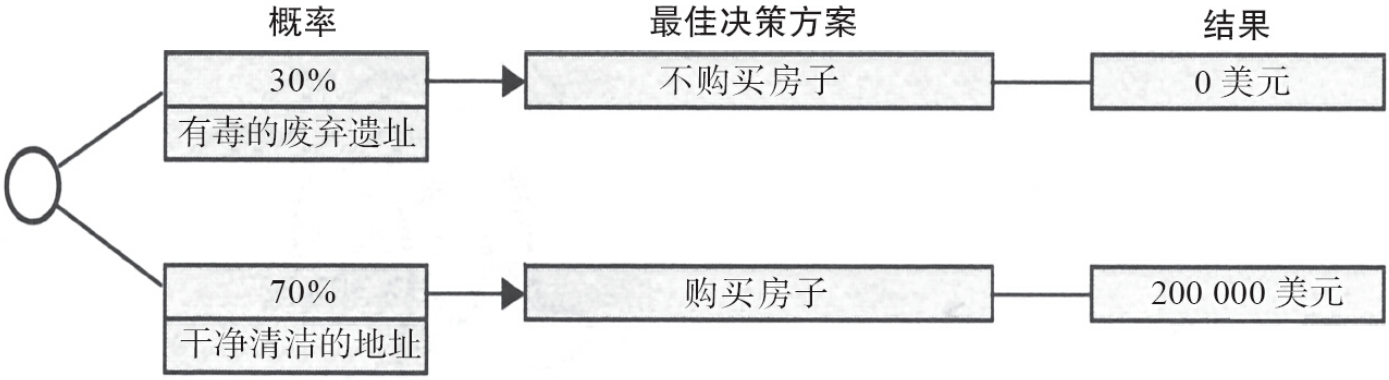


图　12-2

不完美信息的价值总是低于完美信息的价值。当然，买下这座房子会有风险，因为我们可能会损失掉10万美元。你可能心想，为什么我们不用效用值和规避风险预期净现值法来恰当评估危险性呢。我们的回答是，期待值法更加简单，可以使我们免于陷入不必要的、繁冗的细节中。

如上所述，决策分析技术能帮助我们计算出完美信息的价值，但是值得注意的是，在使用这些技术之前，我们早已进入了分析过程之中。这就好像在你已经把罐子里的软心糖数了一半后，再让你正确地猜出里面到底有多少颗糖果。通常，在进行到这一步之前，我们需要知道花在分析上的预算。这需要我们学习斯坦福大学的罗纳德·霍华德提出的“百分之一规则”。在我们尚未深入一个项目时，百分之一规则可以帮助我们为分析做出预算。

## 百分之一规则

百分之一规则：你进行决策分析的花费应该约为决策价值的百分之一。

如果有人出资让你去参加为期一周的研讨会，这个研讨会将占用你50个小时的时间，那么你应该花费半个小时（1%）来确定你是否该去参加。如果你打算购买一座价值30万美元的房子，那么花3000美元，或者150个小时（按照每小时20美元的时间价值来计算）来确定你的选择。如果政府计划斥资1亿美元来建立一座新体育场，那么它应该花费100万美元来判断到底应不应该建体育场。如果你在两个品牌的清洁剂间犹豫不决（见图12-3），而且这两个品牌的差价不超过2美元，你只能花费2美分，或者不到4秒钟（按照每小时20美元的标准计算）来确定你要买哪个品牌。时间一到，你就应该立刻将选定的清洁剂扔进购物车，然后继续购物。

图　12-3

做决策时，我们通常无法获得所有的细节。因此，百分之一法则成为了一条重要的经验法则：它告诉我们一个直观的、大概的约数，即为解决目前出现的问题，我们大约需要付出多少努力。

首先，你应该对目前面临的选择进行整体的评估。如果你正在寻找一座价格在40万美元左右的房子，那么你应该计划花费价值4000美元的时间和金钱来选出适合的房子。如果你的业余时间价值为每小时40美元（第3章“你的时间价值几何”一节中的内容能帮助你判断自己的时间价值），那么就应该花费100个小时来进行选择。在现实生活中，大多数的人在买房时花费了比这还要多的时间，通常情况下这也是明智的做法。因此，我们说百分之一法则只是经验之谈。当你刚刚接触新问题的时候，可以使用百分之一法则；而当你得到了更为完善的信息之后，再运用具体事件的价值来评估在分析上投入更多的好处，如上文中关于建在有毒的加油站旧址上的房子的案例所示。

下面我们再来举一个常见的例子，很多有商业经验的人对此都不陌生。假设你目前面临两项投资：一个是公司的打印机项目，价值100万美元，另一个是授权产品项目，价值1亿美元。你可能已经发现，这是我们在本书第1章里已经讨论过的案例。我们知道，我们在研究授权产品项目上的投入应该是在打印机项目上的投入的100倍。为了分析这些问题，你向一家著名的咨询公司寻求帮助，该公司为你提供了针对这两个项目的提案。针对打印机项目的提案价值9000美元，而针对授权产品项目的提案价值15万美元。根据百分之一法则，我们意识到，这两种提案的花费都比问题本身价值的百分之一要少。然而，我们只接受了针对授权产品项目的提案。这是什么原因呢？根据我们的预算或者考虑到现金的流动量，我们没有足够的资金将所有有价值的项目都完成。在预算有限（或者不管什么原因引起的任何现金流动问题）的情况下，我们应该只进行最佳投资。然而，我们不应该不做任何努力就接受这一限制。如果两个项目都进行，公司有可能获得更为丰厚的利润。在那种情况下，我们就需要去借钱或者说服公司预算部门增加我们的预算。

我们将这些法则总结如下：

·分析问题投入的时间与金钱要与问题的轻重缓急成正比。

·遵循简单的经验法则：百分之一法则。

·如有可能，计算出完美信息的价值。

·如果一则信息的边际利益（价值）超过了边际成本，那么就买下这则信息。

·在预算有限的情况下，只做最佳项目。

第一条法则应该贯穿我们分析问题的始终。第二条法则告诉我们如何解决刚刚出现的问题。在分析进行到一半的时候，我们可以运用第三条法则和第四条法则来调整我们应该购买的信息。第五条法则适用于我们受到客观条件限制的情况。

## 数据陷阱

许多年前，我（查尔斯）的父亲在圣何塞州立大学任教授，兼任学校的咨询师。他告诉我，许多学生来咨询时，坚定地宣布他们想要换个专业，否则就要离开学校。我父亲会静静地倾听他们详细地谈论各种因素，比如，人才市场竞争激烈，自己对所学专业知识不满意，学习成绩太差，自己有更高的生活目标，或者不知道自己是否选对了专业，等等。然而，经过一番更详尽、更深入的调查之后，我父亲发现这些学生有一个共同点：他们最近刚和男/女朋友分手。问题的根源在于他们很伤心很沮丧，想改变生活中的一切，而最最主要的是，他们想找人倾诉一下。

我父亲通常能够发现问题的根源，但如果咨询师没有经验，则可能花费了大量的时间，却根本没有找对问题。我们将直达问题核心的分析方法称作“框架分析”，它会防止我们掉进数据陷阱。解决问题的关键在于找到学生“跌倒”的真正原因，他的心为何受伤，而不是学生自己声称的原因。心情懊恼的学生一开始可能会隐藏他“受伤”的真正原因，或许他自己也相信问题就出在他声称的原因上。而一位善于解决问题的人不仅仅关注表面现象，还需要挖掘更深层次的原因。

通常，如果有人向我们求助，希望我们帮助他们解决难题，不论是作为顾问还是朋友，我们应该首先详细了解他们在哪

里“跌倒”，损失的程度如何。我们可以而且也应该同情他们的境况，但是为了真正地帮他们解决难题，我们先要确定是否还有别的原因。查尔斯的爸爸帮助学生找到了问题的根源所在，这样他们可以摆脱低落的情绪，继续他们的生活。下面这则故事进一步阐述了数据陷阱的另一方面。

一个男人在路灯下走来走去，另一个人走过来问他在干什么。路灯下的男人说他丢了车钥匙，正在四处寻找。陌生人愿意提供帮助，于是他们两个人一起找了15分钟，却仍然一无所获。最后，陌生人放弃了，他问那个人到底在哪里丢的钥匙。“在那边。”男人回答道。“既然在那边丢的，那为什么我们一直在这边找啊？”陌生人生气地问道。男人回答说：“因为那边太暗了。”（见图12-4）

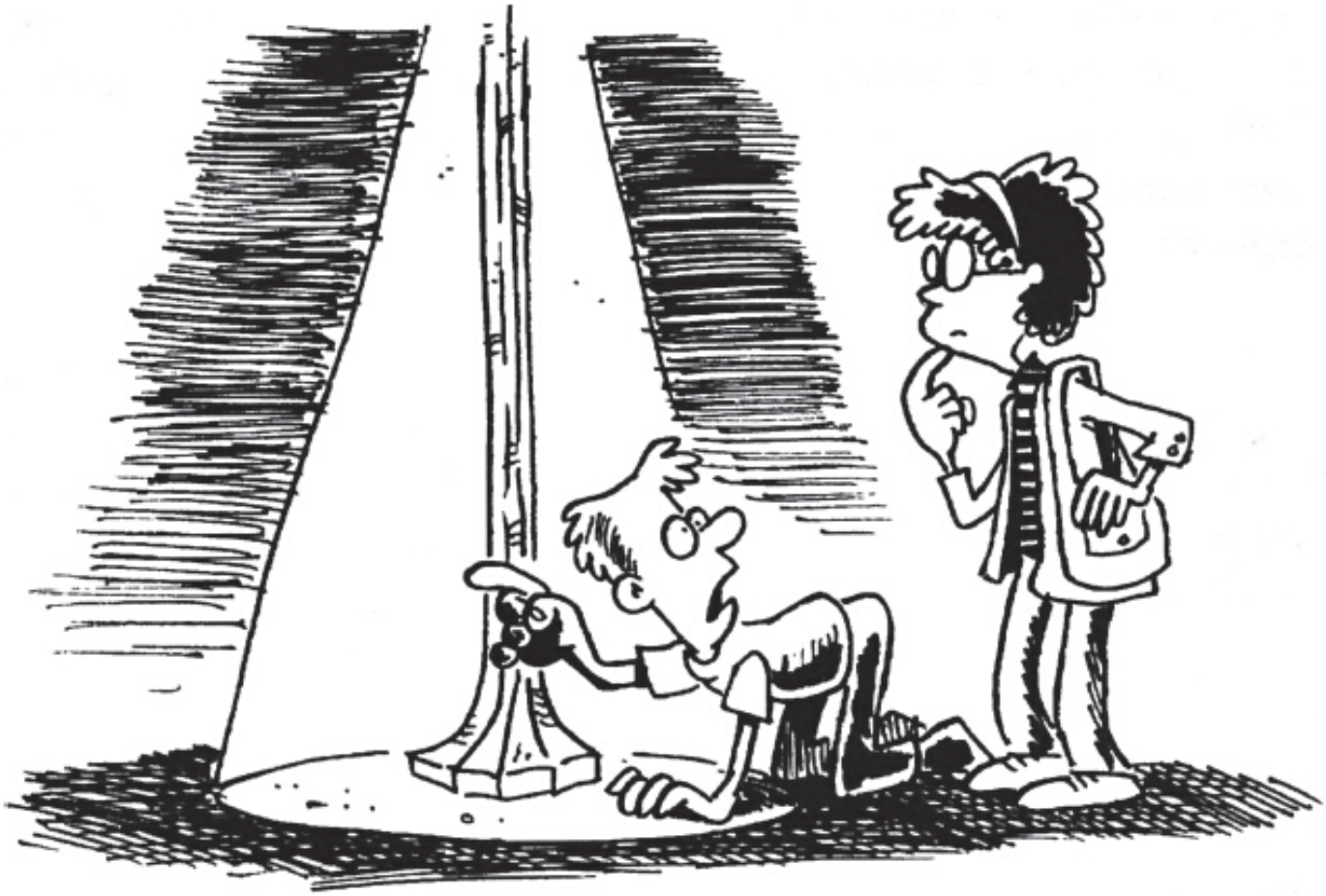

图　12-4

这就是分析师们常说的数据陷阱。数据陷阱源自人们对容易获取的数据过度依赖。采用这种分析方法容易导致其他更重要的问题得不到解决。

问题的关键是这件事情是否值得做，而不是这件事情能不能做到。

——阿拉德·洛温斯坦

不是所有能计算的都有价值，并且，不是所有有价值的都能计算。

——阿尔伯特·爱因斯坦

## 适量的信息

生活中总是计划赶不上变化。

——约翰·列侬转述20世纪初著名的经济学家阿尔弗雷德J.马歇尔的话

贝蒂·塔尔梅奇和威廉·迪斯也同样做过类似的转述

一知半解，自欺欺人。

——佚名

这两个引言有什么相似之处吗？不错，他们都和你在生活中应该获取多少信息有关。获取信息的过程与你在生活中获取其他东西的过程相似：为了获取信息，你付出了一定的代价，并期待它能对你有所帮助。信息量太少的坏处显而易见，但是信息量太多也并非好事，至于具体原因，我们稍后将做探讨。两者之间有一个绝佳的平衡点——适量。

当你必须做出决策时，一知半解很危险，因为这种状态容易导致你自信满满，而实际上，你对具体内容可能还一无所知。信息量太大则是一种浪费，而且那会延缓前进的步伐。设想一下，针对一个问题，如果一个组织永不停息地在研究，那它只能一直停滞不前，当然，这是极端的情况。适量的信息则可以让你自信又快速地解决问题。你永远不会觉得到达了完美的状态——信息总是不完善的，而且时间总是那么紧迫。你期待的最佳状况就是一切都不完美，有瑕疵，但彼此之间并没有明显的差距。

毫无疑问，获得信息是件好事儿，但收集过量的信息却会带来坏处。例如，就算你花费毕生精力，也无法将美国任何一个中等城市中的垃圾桶研究透彻（见图12-5）。以加利福尼亚州的蒙特利半岛为例，那里大概有10万个垃圾桶。假设对每一个垃圾桶我们能问出1000个问题（垃圾桶里面有什么，它们在哪里制成，在哪里存放，重量多少，等等），每个问题需要大约10分钟来解答，那么，这个项目将需要10亿分钟才能完成。这相当于8333个人投入一年的时间，或者是208个人的全部职业生涯。所以，保守估计：你和另外207名同事需要将剩余的职业生涯全部花在研究蒙特利半岛的垃圾桶上。而到底这样做要干什么呢？请注意，我们从来没有说过任何和这项活动有关的任务、目的、目标或者意图。而这就是问题的症结所在。

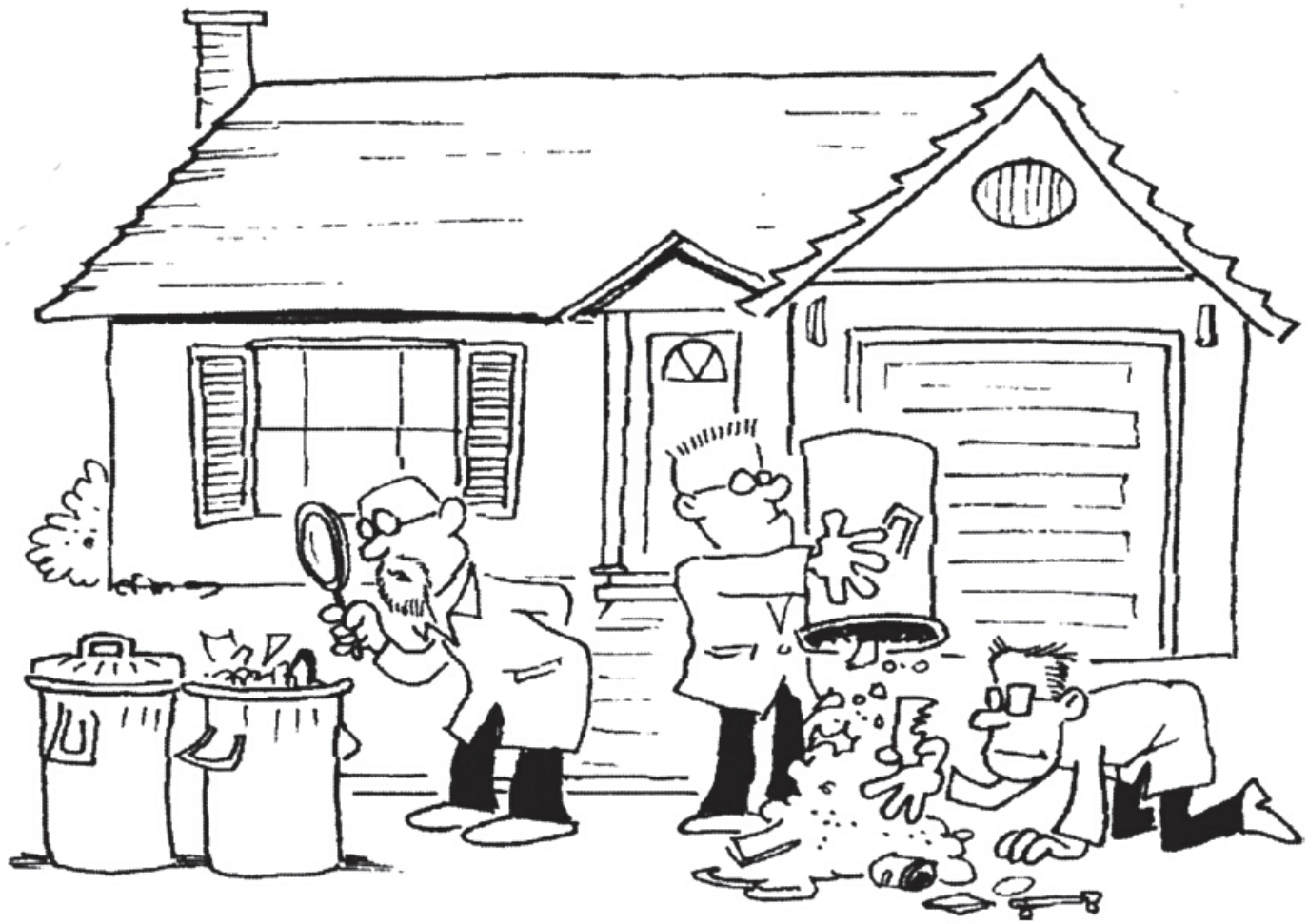

图　12-5

在没有确立目标之前，你绝不应该开始着手收集信息。如果你正在设计一款新型垃圾车，或许你只需要关心垃圾桶样品的大小和重量。如果你是一位研究垃圾回收利用的环境学家，或许你只需要研究垃圾桶样品中的垃圾，判断哪些垃圾被回收了，还有哪些需要回收。如果你是一个研究微生物生长的生物学家，你可以忽略垃圾桶主人对垃圾桶的厌恶。如果你是一名罪犯，想通过垃圾桶收集蒙特利富裕居民的身份信息，你可以省去检查贫民区垃圾桶的麻烦。（给罪犯的提示：参阅第15章，看看为什么你不应该犯罪。）

通过回答这些有针对性的问题，我们极大地减少了工作量：把一个需要10亿分钟完成的工作项目缩减为一个也许只需要4000分钟或者1.7个人工作一周就能完成的任务。通过将永无止境的愚蠢项目转变为有意义、有针对性的具体项目，我们可以把效率提高25万倍。为什么能够取得如此丰硕的成果呢？因为我们按照正确的顺序来做事：首先确定问题，然后确定为了回答这个问题需要做什么，最后，开始工作。

## 本章小结与思考

信息是宝贵的资源，决策者应该确保他获得适量的信息。信息量太大是对时间和金钱的双重浪费，正如垃圾桶一例所示。信息量太小则容易导致鲁莽的决策。决策科学告诉我们，针对任何能解决迫切问题的信息（例如，我们想买的那座房子是否建在被污染的土地上），我们应该如何评估其价值。

本章中介绍了百分之一法则，它可以帮助我们在深入一个项目之前设置我们的信息预算。但它的作用远不止这些。数据陷阱一节中的经验教训告诉我们要关注正确的信息。归根结底，我们的信息既要正确，又要适量。为了实现这一目标，我们需要理解信息的价值。

另外一个目标是平衡做决策所需的各种信息。如果关于问题的某一方面我们拥有大量信息，对于问题的其他方面却知之甚少，这并不是理想的结果，因此，我们应该调整努力的方向。没有什么是十全十美的，但是，一个决策所需的相关信息的来源应该大致保持均衡。

信息同其他事物一样，既有成本，也有效益。为理解某个具体的情况，我们需要收集适量的信息，以便清楚、快速地做出反应。信息量太大或太小都不是好事。我们能够而且也应该计算出信息的价值，因为信息的主要价值在于其改变我们行为的能力。

# 第13章　简单地思考

凡事尽可能简单，但不能太过简单。

——阿尔伯特·爱因斯坦

当一个人帮助另一个人解决问题时，被帮助的人常常会产生挫败感，因为帮忙者往往认为问题十分简单，但对被帮助的人来说却并非如此。“你只需解除密码锁定，很简单啊。”“可我不知道密码是多少。”如果知道密码，解锁不费吹灰之力，可如果不知道密码，解锁几乎是不可能的。电脑制造商也因这个问题饱受诟病。“哦，发生这种状况时，只要按下Ctrl + Alt + Del键或是Ctrl + Command + Esc键即可。”令人产生挫败感的根源就在“只要”这个词上面。

我（查尔斯）读高三时，每天都乘坐公交车上学、回家。数十年过去了，我一直都没有想过要再次乘坐公交车出行。直到有一天，我妻子丽萨发现我们的社区乘坐公交出行十分方便。我们觉得孩子们可能会喜欢乘公交旅行，于是那天我们计划乘公交车从坎贝尔前往达洛斯盖多斯。公交站离我们很近，步行穿过一条街区就到了。我们在公交站等了一小会儿，便上了60路公交车。可那天晚上，回程却没有来时那么顺利，因为本来很简单的事情变复杂了。我们需要乘坐60路公交车回家，等车的站点共包含3条公交线路，其中就有60路。一辆辆公交车驶过，唯独没有60路。天开始变黑了，两个孩子也都累了，最后我们不得不向一位公交司机求助。我们真是太笨了，60路公交车其实一直在此停靠，而且已经驶过了许多辆，只是它们在距这里不到100英尺的转弯处改变了数字，而我们浑然不知。更糟糕的是，我们错过了当天60路公交车的末班车。那位公交司机非常热心，他开车载着我们到了半英里外的另一个汽车站。我们又等了30分钟，然后坐另一路公交车回家。那时天已经很晚了，早就过了孩子们上床睡觉的时间。如果我们提前知道这一信息，我们就可以轻松地赶上60路公交车回家。显然，公交系统的这条规则不够简

化，导致我们这些不常坐公交车的旅客不能轻松理解。简单是件好事，本章中我们将探讨一些让事情变得简单、方便的方法。

## 临界值

人们可以应用临界值来判断未来会发生的事情。不要试图证明一个人能跳多高，而要看他需要跳多高，然后再去确定他能否跳到那么高。例如，在高尔夫球联赛接近尾声的时候，一名高尔夫球手十分悲观，觉得自己获胜的希望渺茫。不过其实她对状况还应该有更清楚的认识。运用临界值，她应该意识到为了赢得比赛，她需要在最后3杆每1杆都要打出比标准杆少2杆的分数，即老鹰球——这是可能的，但可能性不大。运用临界值，像苹果电脑这样的大公司可能宣布它12月的产品销售量需要达到1亿美元才能实现年利润目标；这个目标几乎一定会成功。一个表演艺术团意识到新剧院可能不够大，因为运用临界值来计算，即使每场演出的门票都售罄，也无法收回其成本。1945年之前出生的篮球迷可能知道波士顿凯尔特人队的传奇教练奥尔巴赫，在他的球队稳赢的时候，他会点燃一根香烟。那么，他是如何判断出他的球队肯定会赢呢？他会首先看一下所剩时间和分数差距，然后计算出临界值，如此而已。

在前文中，我们决定至多花费1.89秒去寻找丢失的明信片邮票时，就应用了临界值的概念。（参见第3章“丢失的明信片邮票”一节）。在第5章“顾客总是对的吗”一节中，我们计算出了那家公司收支平衡的临界值，即将鼻用气雾剂的销量增加1倍。当我们面前有两条道路可选时，临界值告诉我们达成相同的结果所需满足的最大值或最小值。在丢失的明信片邮票一例中，这两条道路分别是“寻找一张更便宜的邮票”或者“放弃寻找”。在鼻用气雾剂一例中，我们对比的两条道路分别是“保持现状”（什么都不改变）或者“将药瓶剂量翻倍，维持原价，努力增加销量。”

一家小型生物科技公司打算把一种艾滋病药物授权给一家大型的医药公司。帮助他们做分析时，我（查尔斯）就应用了临界值的概念。小公司的财务部门进行了如下的假设：由于大公司拥有一支经验更丰富的管理队伍、更充裕的资源以及更强大的销售团队，因此将这种药品交由他们来销售将会更成功。我们并没有询问这家小公司的管理层，他们认为大型医药公司在这款药物的销售上会比他们强多少，毕竟对他们而言，这是个令人尴尬的问题。我们的做法是根据财务模型计算出临界值。而临界值的结果是，大型医药公司的销售量需要至少为这家小公司销售量的5倍，才能使收支相抵。看到这个结果后，小公司的管理层认为，鉴于艾滋病市场的本质，这个结果不太可能实现。通常，美国携带艾滋病毒的人要比其他病人更加了解病情，更有组织性，也更关注新的治疗方法。大力宣传确实会提高人们对新上市的药品的关注度，但是在这个市场里，单靠宣传是不够的。好的药物即使宣传力度不足，也会逐渐被人们所知。所以，这家小公司的管理层总结道：尽管大公司确实销售这种药品会更成功，但其销售额却绝不可能达到小公司销售额的5倍。5倍就是保持平衡的最小可能。如果大公司的销售量不能超出小公司销售量的5倍，那就意味着小公司自己承担这种药品的销售是更好的选择。事实上，他们确实是这样做的，他们留下了自己的产品，自己做销售，而且取得了不错的销售业绩。

接下来，让我们来看两个使用临界值来决定是否接受新工作的真实案例。我（查尔斯）之前有一位同事，他十分热爱洛斯拉图斯市，对那里的一切了如指掌，甚至连身体里流的也是洛斯拉图斯的血液，所以，我们叫他“加利福尼亚州的洛斯拉图斯先生”。后来，他的公司被一家欧洲公司收购了。不久后，我问他是否愿意到这家公司位于新泽西的美国总部上班。他回答说，如果给他20万美元的年薪，他才愿意。我们俩都知道这个数字简直就是幻想，根本无法实现。他这个临界值太高了。

我（大卫）也曾遇到过相似的情况。当年我在里根总统的经济顾问委员会工作时，光辉国际猎头公司找到我，问我是否有兴趣担任密歇根州卡拉马佐智囊团的主席。猎头告诉我，一位和艾伦·格林斯潘（美联储主席）关系很好的经济学家曾强烈举荐我，于是我意识到我是这份工作的最终候选人之一。对我而言，如果工作合适，住在任何地方其实都无所谓。但是我的妻子丽娜肯定不喜欢到卡拉马佐生活。所以，与猎头沟通工作地点的问题就变得非常必要了，于是，在第二次会面的时候，我将我的顾虑告诉了他。他十分明智，省略掉了讨价还价的正常程序，直接问我：“我的客户需要支付多少钱，你才会接受这份工作？”经过

考虑，我给出了一个让我们有能力经常乘飞机回家的薪水。听到我的报价，猎头对我说：“你是知道的，我的客户不可能支付这么多钱。”就这样，我做出了决定。

2003年年末，我（大卫）参与了加利福尼亚州蒙特利的一项议案的投票。我反对这项议案。按照规定，支持者必须得到2/3以上的选票，议案才能通过。全部投票在8点钟结束。10分钟后，一位一直在萨利纳斯选票登记处密切追踪选票统计情况的朋友打电话告诉我，在已统计的66000张选票中，支持票占62%。我撕下一张便签，快速地计算了一下。一分钟之后，我向在场的10个人宣布，我们赢了。“你为什么如此确定？”我们团队的组织者问道。于是，我开始向他展示我的数学计算。后来我决定把结果展示给大家看看，那样会更有趣，更有启发性。所以，他从壁橱里找来一个画架和一个大画板，递给我一支黑色的记号笔，让我把它展示出来。

假设议案支持者需要的剩余支持票的数量为X，假设所有尚未统计的选票都是支持票，当然，这种可能不大。现在，让我们来解开X。我们知道有66000张选票已经统计完毕，而且大概有40900（62%）张选票是支持票。这个投票议案若想通过，必须满足（40900+X）/（66000＋X）≥66.6%。由此解出X必须大于9000张。从实际角度而言，尚未统计的选票中支持票所占比例不可能超过90%，因此，剩余选票数必须大于10000张。而初步结果显示，尚未统计的选票数已不足8000张。

不久，加利福尼亚州萨利纳斯地区的记者拉里·帕森斯（我喜欢他客观公正的报道）打电话过来，问我们是否已经做好宣布胜利的准备。“我们已经完全准备好了。”我回答说，我告诉了他我的推理过程。“坐在新闻直播室里，我们也同样得出了一个约为10000的数字。”他说。通过计算支持者要克服的障碍，我们可以判断他们取得成功的概率。现在，通过计算，我们觉得他们取得成功的可能性几乎为零，所以就可以宣布胜利了。不出所料，几天后最终投票结果以表格的形式公布，我们确实获得了胜利。

## 盈亏平衡分析法

我们认为，决策者掌握几种强大的分析方法是至关重要的，而盈亏平衡分析法就是其中之一。这种分析所得出的结果就是任何变化必须满足的临界值。例如，假设你每周售出1000件产品，每件产品的售价为100美元。如果你把产品降价，按每件90美元出售，那么你需要卖出多少产品才可以平衡盈亏（即实现与之前相同的盈亏水平）？在这个案例里，你会发现你只需要卖出1167件产品就可以实现盈亏平衡。你认为可以轻而易举地实现这个目标，所以你会选择降价。然而，对于有些产品而言，结果往往令人惊讶不已。“如果将售价仅降低20%，我们就需要卖出两倍多的产品？那样才能达到原来的盈亏水平？”那么，降价就是极其糟糕的主意。通过使用这种简单的分析方法，我们可以得出令人信服的结果。

## 自上而下分析法与自下而上分析法

自上而下的分析方法和自下而上的分析方法互不兼容。自下而上分析法从基础假设着手，将各种假设融合在一起来得出答案。例如：我（查尔斯）为一家大型医药公司预测一款新产品的收益。基于这种产品的发展趋势、预期的竞争者、计划内的价格上涨，我得出了预测结果：当年销售额为6800万美元。这就是一个典型的自下而上的预测：从一些详细的假设入手，最后得出结论。

而如果按照自上而下的预测，你则需要从一个假定的结果开始。在这个案例中，我的客户不相信会有6800万美元的销售额，他们认为实际数值应该是6600万美元。当然，这引发了一些问题：①如果他们头脑中已经有一个比较确信的预测值，为什

么还要找我来做这项工作呢？②他们是如何得出这6600万美元的预测值的？③客户对于准确度太过自以为是——6600万美元和6800万美元的差值还不足3%。

不管怎样，我接受了他们基于对医药市场的多年经验而得出的预测值，使当年这款药品的销售额的预测值等于6600万美元。于是，我调低了这款产品的全部趋势。针对这点他们回复说，他们不想未来几年的趋势下降，只调低当年趋势就可以。所以，我下调了当年的趋势，并留下了两个断口，其中一个是由于把现在的销售额下降到他们指定的趋势，另外一个是因为趋势又回升到原来的水平。

他们也不喜欢这个结果，因为间断性显然是不可信的。这个时候我放弃了努力，告诉他们我找不到一种两全其美的方法，既可以保证每月趋势的数值平滑而合理，又可以使趋势下降，来迎合他们6600万美元的目标。征得他们的同意后，我重新采用了原来的趋势，预测当年药品销售额为6800万美元。

自上而下的分析方法和自下而上的分析方法并不能很好地契合。管理者们如果忽略这点，往往会带来巨大风险，而分析家们如果忽略这一点，则会让问题变得更加复杂。也许解开复杂的谜团会带来很多乐趣，但生活已经足够复杂了，还是简单点更好。

## 说服他人

你同样也可以使用上述方法来说服别人，使其改变想法。例如，你想说服某人，让他相信他目前和顾客协商的方式无法达到预期的效果，其实他可以采取一个更好、更有效的方法。请注意！改变另一个人的思想是非常困难的，即使存在这种可能，实施难度也相当大。人类有非常强健的思维免疫系统，这个系统更擅长将新观点驱逐出去，而不是对其进行评估。或许这是进化生存的结果；又或许这仅仅是因为人们生性懒惰或者对新事物容易产生恐惧。毕竟，新观点可能会动摇我们的核心思维，促使我们对许多根深蒂固的思想进行重新评估。

> 若是在改变自己的思想和证明没有必要这样做之间做出选择，大多数人都忙于寻找证据。
>
> ——约翰·肯尼思·加尔布雷斯

尽管你知道障碍重重，仍然想要去说服别人。于是，你开始给他灌输信息。你相信这个人需要接受足够多的信息，才能越过关键的临界值，由此使他的行为发生改变。所以，你给他输入了大量的信息，不管这些信息是否受欢迎。直到后来你才发现，再多的信息量都不够。要想说服别人，最佳策略是首先弄清楚什么能真正说服他们。例如，比尔·克林顿总统的弹劾案引起了人们的争议：一些人相信克林顿是一个罪犯，然而其他人认为他只是遇到了一个愤怒的暴民。人们在交谈时，经常围绕下列问题展开讨论：克林顿是否与莫尼卡·莱温斯基发生了性关系，这种关系是正当的还是滥用职权，克林顿之后在法庭上是否为自己作了伪证。一些人认为，即使克林顿犯了这些错误，政府也不应该启用弹劾程序。因为他们认为这些指控并不足以导致总统被弹劾，克林顿和莱温斯基的关系与他们毫不相关。例如，有人可能会说，“我才不关心总统的性丑闻是真还是假，那根本不会影响我对这个事件的态度。”因此，试着向这些人证明或是反驳克林顿与莱温斯基之间存在不正当的性关系只是在浪费时间。我们应当只关注相关的问题，让问题变得简单点。

## 希望、梦想和愿望

几年前，我（查尔斯）参加过一场研讨会，会上，来自“汉密尔顿、卡夫和李广告公司”的吉姆·李进行了关于希望、梦想

和愿望的主题演讲。他指出，拥有希望、梦想和愿望是好事，但是一定不能让它们动摇你的思想。可能我的梦想职业是成为NBA球员，但我应该依据年龄、体型和运动能力等现实条件坚定地决定自己的职业道路。我进NBA？绝对不可能！

许多公司却一直在犯类似的错误，而且在此过程中让工作变得异常艰难。例如，他们可能觉得5亿美元的预期收益太低了，不能满足管理层想要一款一鸣惊人的产品的愿望，所以他们把预测收益值提高到了8亿美元。为了更合理地提高预期值，则需要涉及更多的工作。刚开始，人们讨论新数字时会互相使眼色，彼此心照不宣。渐渐地，人们忘记了这个虚构数字的来历并开始相信它。再往后，人们则要费尽心思去解释为什么产品表现欠佳。当公司股票价格急剧下降时，管理层只能调拨资源，以解决一时之需，这时候他们的工作会变得更加困难。这种状况就像是找医生检查心脏疾病，不管医生发现多少根血管有堵塞，你都要求他宣布你的健康状况没问题。既然这样，你为什么还要去看医生？甚至为什么需要医生？如果你想要得到客观的意见，那就需要看医生。如果你只想愚弄自己，不如省点钱，待在家里吧！

## 专家指导

分析可能带来的一个负面结果是“分析型瘫痪”，即由于过度分析而导致的瘫痪状态。造成分析型瘫痪的动机有时是恶意的，有时是无心的，但结果通常是一样的。有些人讲话总是抓不住重点，你听啊听啊，却始终不知道他到底想表达什么。分析也可能出现同样的情况，但其实不该这样。分析的目的就是尽量使结果变得简单、明确。

1982年，默克公司同意在美国销售瑞典阿斯特拉公司的一些产品。默克公司同阿斯特拉公司达成协议，如果收益达到一个重要的临界值，默克公司将建立第三方公司——阿斯特拉默克公司，还将允许阿斯特拉公司购买新公司一半的股权。对默克公司来讲，这是一个很重要的决定：一方面，默克公司不能一直坐等收益达到临界值后才着手建立阿斯特拉默克公司。如果默克公司预计收益能够达到临界值，那么等到收益达到临界值时，它需要一家可以立即启动并运行的公司。如果等收益达到临界值时阿斯特拉默克公司尚未成立，为了履行合约规定的责任，默克公司将不得不匆忙创立阿斯特拉默克公司。另一方面，如果默克公司提前建立了新公司，但后来收益没有达到临界值，那么它可能要面临尴尬的局面，即建立了一家不必要的公司，并需要承担由此带来的巨大损失。

默克公司找到我（查尔斯）来分析这个棘手的情况。我本可以为它提供很多信息，但最后只选择了最要紧的信息：按季度计算出收益达到临界值的概率，直到合同期满。这样，默克公司管理层就可以利用这些信息来权衡成立阿斯特拉默克公司的恰当时机。后来，收益达到了临界值，默克公司成立了阿斯特拉默克公司，而按照协议，阿斯特拉公司向默克公司支付了7.2亿美元，买下了新公司一半的股权。阿斯特拉默克公司是否成功呢？答案肯定的，该公司经营的奥美拉唑是几年前全世界最畅销的药品。

这件事让我们想起了一则电视广告。荒漠里一个年迈的、经验丰富的加油站服务员看见一辆汽车朝他驶来。司机问他去镇上怎么走。年迈的服务员仔细看了看那辆汽车，然后为这位司机指了一条长长的、复杂的路，这样他就可以绕开被冰雪覆盖的高山而前往目的地。一会儿，又驶来了一辆吉普车，司机问了同样的问题。服务员看了看吉普车，为他指了一条翻过山即可直达小镇的道路，为司机省下了很多路程。为什么呢？这位专家通过对吉普车进行评估，认为吉普车可以选择两条路中那条更短但更危险的路。

专家的指引能让你少走弯路，找到最快实现目标的最佳方式。“数据”是无数的事实（如“离下一条路有30英里”），而“信息”则是系统化的事实（如“绕过山峰需要行驶120英里，但路途平坦，而翻过山峰只需行驶20英里，但路途险恶”）。两条信息中的任意一条单独拿出来对决策都没有意义。我们需要的是知识，是专家经过长期的摸索实践总结出来的经验（如“尽管这条道路行程更短，但普通汽车在翻山越岭时可能会被困住”）。更好的是，这些信息是专家根据你的具体情况，为你量身定做的信息（如“因为你开的是一辆普通车，所以你最好绕山而行”）。指导不仅取决于外界条件，个人情况也同样重要。我们希

望从经验丰富的导师那里得到指导，当然前提是他特别熟悉我们的能力和目标。专家指导的作用十分强大，因为它简单易懂，应用起来也很方便。

## 简单类推的强大力量

你一直在不断地学习，而现在你又面临一个新的困惑。那么，你应该如何继续前行？类推法是一种可以帮助我们想清楚，做明白的强大工具。哲学家普罗提诺（公元前204年~前270年）曾说：“凡事都有着种种迹象，聪明人可以举一反三”。类推法就是这个道理。

在上文中，我们曾运用类推法讨论你为什么要找医生为你做诊断，却让他告诉你其他信息。当然，我们肯定不会在看医生的时候这样做，那么为什么我们会在面对其他专家时做类似的举动呢？根据看医生这个例子带给我们的启示，我们应该十分清楚自己想要从其他专家（外部审计员，咨询师或是顾问）那里得到什么。

类推法会让生活变得更简单，因为我们可以发现不同情况的相似性，并意识到我们不必一切从零学起。我们曾在本书的前言中使用过类推法：从远处看起来，玉米地乱七八糟一片，但是，走近后你却会发现玉米是整整齐齐成行种植的。我们用这个例子说明，商务问题和个人问题具有相似的特点。关键在于把自己放在正确的位置上，你才能了解其内部模式。

### 本章小结与思考

如果你想将生活搞得更复杂更困难，那是你的事情。如果你想得到解决问题、清晰思维的建议，这才是我们的事情。而我们为你提供的一条建议就是：让事情变得简单一些。

简单并不意味着头脑简单。你必须聪明地简化问题，直达问题核心。一旦这样做后，你会发现你的努力绝对不会白费。本章中有没有对你有帮助的建议？用临界值来看一下需要什么，用类推法把你已知的信息用在新的情况中。除此以外，我们只能借用爱因斯坦的话：凡事尽可能简单，但不能太过简单。

# 第14章　有关套利的思考

正如我们在第1章中所述，派特·帕克（Pat Parker）在第二次世界大战结束后不久便赚得了2万美元，这几乎相当于2005年的16万美元。年仅17岁的他先去购买带有铅龙骨的船，然后把铅卸下来以高价卖掉，再将船改装上铁龙骨，最后将船转卖出去。通过这种方法，他小小年纪便赚得这么大一笔钱，而且在此过程中，他既帮忙缓解了能源市场上铅短缺的状况，同时也促使铅价下跌。派特发现一些铅的利用价值有待提升，于是用自己的方法将其转售给那些能更好实现铅的利用价值的人，这是一种利己利人的双赢做法。这个案例就是一个有关套利的典型实例，即以较低价格买进某种东西（如本例中的铅），再以较高价格将其转卖给他人。

仔细观察，你会发现生活中存在一些适合自己的套利机会。如果好好利用这些机会，你能够赚到钱，而且在这个过程中你并没有剥削任何人，实际上，所有与你交易的人都变得更加富有。你可以这样来思考，比如，去好市多[160]买一盒（20令）纸，以备家中打印之需。在当地的文具店里，每令纸的价格可能至少为3.00美元，但是你一次买了这么多，单价就会便宜很多，比如说，每令纸仅为1.25美元。那么，如果你的一个朋友用完纸张后急需用纸，且懒得去商店，你就可以伸出援手，以每令2.50美元的价格卖给他，这样一来，你们双方都会受益。事实上，即使你以每令5.00美元的价格卖给你的朋友，对他来说可能也是好事。

在思考套利机会时，我们应该从两方面考虑某种物品（如船的铅龙骨）的价值，即它对于我们自身的价值和对于他人的价值，或者说它的使用价值和交易价值。正如我们在“什么是一笔不错的交易”一节中所述，如果购买的商品所花费的成本比我们的预期价值低，那么这就是一桩好买卖，这是从它使用价值的角度来考虑。若考虑其交易价值，我们需要评估某种商品或服务对他人的价值。如果我们现在拥有一种商品或服务，而别人比我们更加看重它，我们就应该将它卖掉。派特就是用这种方法来处理他的第一根铅龙骨。套利几乎不考虑商品对于我们自身的价值，主要着眼于它对于另外两个人或两群人的价值，并且需要做出如下思量，“A是否比B，即其当前所有者，更加看重这件物品呢？”如果是这样，我们就应该尝试从B手中买进这件物品，再将它转卖给A，这正是派特之后利用铅龙骨赚钱的方法。他从卖家手中买进，再将其转卖给更看重这些铅龙骨的买家。派特就是将这些铅从低利用价值领域转移到高利用价值领域的一个渠道，他只需以低价买进船只，再以高价将铅和改装船卖掉，就可以赚足这之间的差额。在这个例子中，那可是一大笔钱。

## 老福特坦普

由于我（查尔斯）接受了一份工作地点在加利福尼亚州的新工作，我们便举家从宾夕法尼亚州搬出。我的新雇主为此承担了所有费用，其中包括拖运我妻子那部已经跑了12万英里的老福特坦普汽车。当时这辆车大约只值800美元，所以，我的雇主所支付的拖运费用要远远高于它的实际价值。

意识到这一点后，我感到有些内疚。然而我们当时有太多的事情需要担心，所以我只有两种选择：要么将其拖运到加利福尼亚州，而且我自己无须承担任何费用；要么在搬走前尽快将其处理掉。如果我能与我的新公司达成交易的话，我可以把车卖掉，还能从省下来的运输费用中获得一部分好处。那样对我们双方都有益。但事实上，我并不会从卖车中得到任何直接的好处，所以我选择了更为简单的方法，让他们穿越3000英里将这辆车运到加利福尼亚州。交易可能使双方受益，但有时这种交易很难达成。

## 波伊斯维因的瓶子

20世纪50年代末，那时我（大卫）父亲给我的零用钱很少，大约每周只有25美分，所以我会找其他赚钱方法来增加我的收入。其中一种方法就是，每周六早上沿着加拿大曼尼托巴省波伊斯维因的小乡镇的路边，捡拾人们从汽车里扔出的那些汽水瓶。如果以现金结算，当地的杂货店以每个瓶子1美分的价格收购，然而要是兑换店中的商品，他们乐意将每个瓶子按两美分计算。不过，我想要的是钱，而不是商品，那该怎么办呢？在将捡到的瓶子拿到商店之前，我会问我的母亲她想要哪种糖果，然后我用这些瓶子去兑换那些糖果，回来后我再以商店里的价格将糖果卖给她，这样，我卖瓶子的钱翻了一番，而且我的母亲省去了自己去杂货店购买糖果的麻烦。虽然这种套利不如我的朋友派特·帕克那么巧妙，我得到的利润也远不及他那么丰厚，但是，嘿，想想看，帕特当时17岁，而那时我才8岁。有趣的是，当我把这个故事讲给班上的同学时，有些人对我作为一个儿子利用自己的母亲的做法不太认同。这些学生反映出一种零和心态，即一方有所得必然意味着另一方有所失，很多人在思考交易时都带着这种心态，像是一种本能反应。事实上，我母亲知道我为什么用瓶子换糖果，我没有试图掩盖我的心思，而是向她解释这是一个有利于我们双方的机会。但是，即使我没有解释我希望给她带回糖果的原因，对她来说，省去了购物的麻烦也很不错。这是一场对双方互惠互利的交易。

## 洛斯盖多斯的建筑面积

在加利福尼亚州洛斯盖多斯市附近买房后，我的朋友将房子加盖了一层，以便为家人创造更多的空间。在此过程中，朋友发现了一件有趣的事情，他们的房子升值了，升值幅度是改造费用的两倍之多。于是他得出结论：在洛斯盖多斯，一所房子加盖一平方英尺，花费为250~300美元，但在住房市场上，最终建成的房子每平方英尺价值500~600美元。于是，他们卖掉自己的房子，购买了第二栋，重新着手改建。在12岁的儿子高中毕业前，他们预期能将第二栋房子改建完工并卖掉，然后再买第三所房子，改建后再卖掉。

假设他们给每所房子加盖1000平方英尺，那么预计每所房子将赚25万美元，根据美国税法，这样做是完全免税的，所以这是个非常好的套利机会，会带来丰厚的收益。如果房地产市场持续升值，他们会赚更多的钱。即使房地产市场下跌，他们的套利利润仍可以弥补一部分市场估值亏损。如果他们的计划按照预期进行，那么到他们的儿子上大学时，他们将拥有75万美元的财富了。

## 比利·比恩与棒球

套利在职业棒球上的应用是最具影响力、最著名的案例之一。简而言之，面临各棒球队的难题就在于“我们如何才能与‘洋基队’抗衡”。“洋基队”占据最庞大的棒球市场，也有能力承担明星球员的巨额薪资，从而将最好的棒球手纳入旗下。种种优势使“洋基队”成为职业棒球界的龙头老大，令其他球队望尘莫及。然而，这就是故事的结局吗？当然不是。如果是那样，美国职业棒球大联盟中薪资排名倒数第二的“奥克兰运动家队”如何在2000年赢得了一场又一场的胜利，最后成功打进季后赛呢？他们又如何在2001~2003年再创辉煌？所以，上面的故事似乎缺少了点什么。

缺少的正是套利。几年前，比利·比恩是“奥克兰运动家队”的总经理。经过慎重思考，大胆创新，他做出了意义重大的决定。比利·比恩发现，棒球球探对雇用球员影响巨大，而且他们推荐的标准具有很大的主观性，例如“某某看起来像不像棒球运动员？”他们还推荐了很多高中球员，与大学球员丰富的资料相比，这些球员的资料少得可怜，因此他们一点儿也不出名。不过，我们最最关注的是什么数据资料呢？当然是击球跑垒得分和击球率了，对不对？

也不完全是。一名叫比尔·詹姆斯的棒球分析师通过查阅大量的资料，发现进攻的少的原因主要是为了避免出局。所以上垒的人无论是投球得分还是保送上垒，对他的团队都是莫大的贡献。比恩和他的助手，哈佛大学经济学专业研究生保罗·德波戴斯塔，都很熟悉詹姆斯的工作。通过考察在垒表现，他们发现了很多“璞玉”，这些球员往往被其他球队所忽视，而且雇用薪金远远低于他对这些球员的估值，然后比恩与他们签订合同，并赢得了多场胜利。这就是套利：寻找市场估值过低的资源，以低价雇用他们，然后利用这些资源来获取更高的价值。

比利·比恩的做法与17岁的派特·帕克处理铅龙骨的做法在本质上是相同的。在派克的例子中，他只需要知道龙骨作为铅出售比其自身价值更高。比利·比恩的案例则较为复杂。比利意识到，棒球运动还没有适应高风险、高回报的现实，现在有些球员可以获得数百万美元的薪资，而25年前在工资飙升之前，棒球球员的平均薪资都低于100000美元。因此，信息投资的经济回报飙升。但几乎整个美国职业棒球大联盟都被困于评价球员的老路子。信息技术革命极大地降低了获取信息和处理信息的成本，利用获取信息的低成本和高效益，比恩做出了合理的决定：获取更多的信息。他利用这些信息找到那些被低估的资源，然后通过保留足够优秀的球员为自己的球队赢得胜利，同时抛售足够好的球员以保证奥克兰运动家棒球队的财政正常运转。

上述故事节选自近10年来发表的最优秀的经济学著作之一。有人认为它不是一部经济学著作，而是一部关于棒球的书籍，

甚至没有经济学背景的人都能够完全理解它，这本书就是迈克尔·刘易斯撰写的《点球成金》。不无巧合的是，刘易斯曾经写过有关成功企业的著作。如今在几乎所有人看来是很好的策略，在当时却需要有人用慧眼去发现；而且，还需要有人用刘易斯的写作才能，以这样一种天衣无缝的方式去写关于棒球的经济学，让你感觉像是正在读一本悬疑小说，而不是一部经济学著作。不过有趣的是，很多棒球队老板却仍然读不明白。据迈克尔·刘易斯所说，其他一些棒球队老板正在运用比利·比恩的方法，比如波士顿红袜队和多伦多蓝鸟队。但只要足够多的老板不明白这种方法，比利·比恩和其他志同道合的管理者就将继续将套利应用于棒球运动，从中获取丰厚的回报。

## 寻找套利机会

为了使公司良好运行，一个行之有效的方法就是寻找套利机会。套利指的是这样一种行为，即一个人买进某种商品，然后再将其转卖给他人，其中商品本身基本上没有变化，只是卖出的价格更高。但这怎么会与你公司的运行状况有关系呢？原因在于交易有益于双方。通过发掘贸易机会，你就可以使公司内部的两个部门同时受益。这确实就像在大街上捡到一张50美元的钞票一样。

我们已经同大公司的一些人员进行了沟通，这些人员都根据明确的标准进行各项内部投资。举例来说，如果他们制定一项新的营销计划，只有当这项计划能在第一年收回成本时，高级管理人员才会接受它。换句话说，高级管理人员要求销售部门要有100%的年回报率。而对于公司中的其他部门，则有不同的规定，一个新的生产部门可以只有20%的年回报率，这也就暗示，生产部门可以以20%的年利率向公司借款，而销售部门必须按100%支付。如果你能从生产部门借到其所得的1000万美元，并以“较高”的年利率——30%，向他们支付利息，然后再将这笔钱以“较低”的年利率——90%，借贷给销售部门，这样每个人都会受益，尤其是你。生产部门和销售部门分别将额外“赚得”100万美元，而且，你将额外得到600万美元。即使你只是作为一个无报酬的中间人进行操作，那么你按照60%的利率向生产部门借贷其从管理部门以20%的利率借来的钱，并按照60%的利率将这笔钱转借给市场部门，这样每个部门都将得到400万美元的收益。所以它不像在大街上捡到一张50美元的钞票，而是像找到一个装满钱的手提箱。

还有一个更好的方法，就是让生产部门和销售部门直接洽谈，找出有利于双方的方案，以改变全局，或者，公司可以以外部资金来源确定标准利率，然后让销售和生产部门都以该利率借款。这两个部门可能会有一些项目，其利润远远超出了10%的年回报率（10%的年回报率已经足以令众多的普通投资者所垂涎）。该公司应该认识到，坚持这种人为的、不一致的标准是一种浪费。

## 节约成本

赚钱的方式有多种，关键在于你是否能否发现这样的机遇。有时通过增加销售可以赚钱，有时通过降低成本也可以赚到钱。降低成本是一个内部焦点，类似于套利，它没有创造新东西，只是重新排列现有元素，这样可以节省大量成本。

陶氏化学公司举行了一场比赛，以激发员工想出节约成本的好点子。“1981年，拥有2400名员工的陶氏化学公司路易斯安那分部开始探寻那些被忽视的节约方案。工程师肯·尼尔森设立了车间级比赛，以获取好的节能建议，并且好的建议必须保证提供至少50%的年投资回报率（ROI）。”[161]管理部门得到一些很好的点子，并付诸实践，然后再重复比赛。他们惊讶地发现，随着比赛的深入，获胜方案的回报率越来越高。平均回收期介于四个月（300%的年回报率）到半年（200%的年回报率）之

间。“到1993年，整套项目合计每年为陶氏化学公司股东盈利1.1亿美元。”其他大多数公司也有类似的节约方案，正待有进取心的发掘者发现。你的公司是其中之一吗？

## 投资回报率与回收期

随着时间的推移，投资终会给你回报。在评估投资时，你会如何衡量其回报呢？有些人从回报率方面考虑，通常是年度百分比，而有些人从回收期方面考虑，举例来说，如果你投资100美元，然后每6个月收益100美元，那么你的投资回收期为6个月。很多人都明白这两种方法，但从来没有考虑过二者关系如何，比较结果可能会令你大吃一惊。

> 通常情况下，节能设备是由工程师按照公司的运营水平，采用叫作“简单回收期”的经验法则程序进行选择的，这项程序能够计算出多少年的节约才能实现高回报率的投资，并开始赚取净利润。4/5的美国企业之所以使用这种方法正是出于对未来节约收益的考虑（而不只是初始资金成本）。此外，他们这样做是为了最快地获得回报，平均预期为1.9年。大多数企业官员通常采用贴现现金流来评估收益率，他们并不知道自己的财务语言和工程师的简单投资回收期语言如何进行转换。因此，他们可能没有意识到，1.9年的简单回收期相当于每年71%的实际税后回报率，或大约为追加资本成本的6倍。[162]

71%是一个高得令人难以置信的最低预期资本回报率。你几乎肯定会将钱投资于那些预期增长率要低得多的股票、债券以及互惠基金上。当新的发电厂建成，他们预计在二三十年内收回初始投资成本，时间大约为上述1.9年的10倍。“因此，我们的社会通常要求节约能源的利润比生产能源的利润大约高10倍。”[163]所以，套利机会就来自：不同的角度、不同的信息状态和前后矛盾的要求。每当你看到公司内部的套利机会时，将利用这些机会看作给自己的一份礼物，也是给公司管理部门的一点启示。

如果你想要亲自计算，年投资回报率等于一除以偿还投资成本的年数（见附录）。例如，投资100美元，每6个月收益100美元，那么投资回收期为6个月，年投资回报率是200%。那么今后每年，你将从你100美元的投资中收益200美元，就像你在银行得到200%的利息。

## 旧冰箱与新冰箱

根据你的投资机会，我们敢打赌，你肯定有一些钱投资于每年收益率远低于10%的债券或债券基金。你是否对一项收益率超过这两倍的无风险投资感兴趣呢？答案是显而易见的。但是，这样的投资机会并不容易发现。

如果你有一台已经用了十多年的冰箱，那么你买台新的肯定能省钱。购买一台新冰箱在短期内会花费成本，然而随着时间的推移，更高效的电机和压缩机所带来的较低运营成本将会为您省钱，不是很有趣吗？可以这样来思考：你可以从自己的投资获得22.5%的税前无风险回报。对于几乎所有的投资来说，22.5%的无风险回报绝不逊色。要计算这一值，我们假设每年电费节省140美元，购买成本900美元，边际税率31%。你每年都能从节约能源中获得了15.6%的回报率，这等同于22.5%的税前投资回报率。由此可见，不仅投资基本上是无风险的，而且你还会拥有一个一尘不染的地方存放牛奶和吃剩的泰国美食。此外，节省能源也有利于保护环境。

## 弗里德曼的秘书

米尔顿·弗里德曼喜欢讲述他为什么要雇用一个黑人妇女作他的秘书。其实，他并不在意秘书是黑人还是白人，他只希望按

照给定的时薪找到最好的秘书。他发现，他人的偏见造成非裔美国妇女在就业市场上的估值偏低，比如低于具有同样生产力的白人妇女。这样，他选择黑人妇女就能够得到更好的价值。[164]他有效地利用了就业市场的失衡，将价值较低的资源（黑人妇女）用于更高价值的用途（更好的工作），这就是套利的本质。这样做，弗里德曼和他的秘书都会受益，与其他做法相比，这样的交易对于双方都具有更高的价值。弗里德曼很喜欢这个故事，因为它给予人们一个重要的经济启示，并且展示了他是如何帮助他人和自己的。

## 本章小结与思考

套利指的是这样一种行为，即从一个人买进某样商品，然后把它再卖给他人，其中商品本身基本上没有变化，只是卖出的价格更高。我们已经知道如何利用套利机会使社会和自己受益。例如，帕特·派克帮助缓解了铅短缺的状况，同时促使铅价下调，并为自己赢得了一笔不小的财富。如果你多关注这样的套利机会，你会发现改善公司盈利能力的方法，因为所涉及的各方都会受益于这样的交易。如果你有更好的故事，可以按如下地址写信给我们，Hooper@ObjectiveInsights.com和DRHend@Mbay.net。

# 第15章　采取正确的行动

诚实是智慧之书的第一章。

——托马斯·杰斐逊

尤其要紧的是，你必须对自己忠实。正像有了白昼才有黑夜一样，对自己忠实，才不会欺诈别人。

——威廉·莎士比亚

到目前为止，我们已经讨论了如何做出最能盈利或最有效的决策，在本章中，我们将思考如何以及为什么要注重伦理道德。有些人可能认为我们即将进行一场枯燥无味、假仁假义的布道，讲述人们应该感到愧疚的方方面面。而且，一些人可能已经开始为此感到局促不安了。别紧张，我们不是要对你们进行说教。伦理学的研究不仅不会令人失望，而且还将展示如何更好地以一种积极向上、开明的方式获得生活中你想要的东西，为了生存和发展，我们必须遵循一套道德准则。本章中我们不会给出一套完整的道德准则，只会强调一些最重要的道德准则。我们希望很多人在读完本章后会感觉比现在更好，而且或许还能明白道德生活和有效生活之间的密切联系。

## 婚礼祝酒

在多年前的一场婚礼上，伴郎加里站起来向新婚夫妇敬酒。他的祝词听起来好像在单身派对上说的话一样，“婚姻中有很多付出和索取，”他笑着说，“因此，索取一切可以得到的东西吧。”加里的幽默感令宾客们惊愕了。幸运的是，大家很快忘记了这段尴尬的时刻，而很多年后，他们的婚姻依然完好无损。

如果想要过上富裕、幸福的生活，我们是不是应该遵循加里的意见，索取一切我们能得到的东西呢？毕竟，我们的目的不就是拥有更多的好东西吗？但考虑到当时的情况，加里是给两个正在迈入婚姻殿堂的人致词，所以那么说是不恰当的。婚姻是一项协议。我可能想要获取一切我能得到的东西，但是如果我的妻子也有同样的想法，那么我们在婚姻路上就无法携手走远。要维系一段长久而愉快的关系，我们需要考虑我们配偶的需要，并且限制自己的“索取”，让他或她尽量得到满足，这样对方才会愿意维持婚姻。我们需要为他人着想。

我们都知道许多公司奉行“顾客至上”的理念。这意味着他们需要花费足够长的时间为顾客考虑，来了解顾客的需求和具体情况，这样，公司便能够发现商机，创造价值，并提供有吸引力的服务和产品。

现在让我们来考虑一下年幼的孩子们。他们一般不会顾及他人的想法，几乎只关注自己的需要。不过，如果公司也以这样的方式经营，他们将永远不会生产出他人想买的产品，因此也就无法获得利润。只有关注他人的需要，并给予他们一定程度的关心，我们才能朝着自己的目标进一步前进。同样，孩子的教育其实主要发生在校外，教育的目的是让孩子们认识到，实现自己目标的方式是要弄清楚如何帮助他人追求他们的目标。这便是自由市场经济明显的自相矛盾之处：人们通过发现他人的需要和期望，帮助他们得到这些东西，以达到自己的目的。换句话说，人们常常不是在做他们自己想做的事，而是要做他人需要自己做的事，而这样做的原因是那些人愿意为他们想要的东西花钱，为得到的服务付款。全球著名的经济学家和哲学家亚当·斯密发现这样一个现象：我们追逐自己目标的自私行为会促使我们考虑他人的利益，做对他人有好处的事。亚当·斯密将这种联系称之为“看不见的手”。

惠及他人并不等同于自我牺牲或自我否定。事实上，整个过程是从自身开始，从你自己的需求开始的。也就是说，你首先要对自己的价值和目标进行评估，然后，你才能把关注点转移到外部，去反思如何实现你想要的目标。除了接受别人馈赠和乞讨之外，只有三种方法可以做到这一点：自己创造、偷窃，或与他人进行交易。经过分析我们很快会发现，要采纳前两种方法，我们的能力是十分有限的，于是，主要是第三种方法，即交易，能够帮助你得到你想要的东西。

首先来考虑第一种方法，即自己创造。这是“鲁滨逊漂流记式”的方法。当我为了美观和消防安全，修剪院子里的黑莓和栎树枝时，我将我的时间和精力投入到我看重的东西，即一个更整洁、更好的院子，这样，我便直接创造了价值。

那么偷窃呢？如果我进行偷窃，便陷入了一个赔本的游戏。整个过程中没有创造任何新东西，所有物品只是更换了主人。由于偷窃需要花费时间成本、交易成本、保护成本，并涉及人性的价值，在此过程中财富通常会减少。例如，也许你很爱你的车，但是如果我将它偷走后送到一个地下贼车拆卸厂，它将会贬值。所以，盗窃会减少社会总财富。

第三种方式是通过交易获得你想要的东西。生活中我们所享受的东西99%以上都是通过与他人交易获得的，而不是通过自己创造或偷窃那两种方式。交易是迄今为止创造价值的最重要途径。此刻，你正在阅读一本书，而这本书是由两个作者（我们）、一个出版商、一名印刷工和一个零售商提供的；你很可能坐在一把椅子上，而这把椅子是由伐木工人、木匠、会计、卡车司机和零售商提供的；你看书用的台灯所使用的电是由无数负责建立和维护电网的工人及发电厂的工人提供的。虽然你是自己一个人坐着，但毫不夸张地说，这依赖于成千上万的人提供的服务，这其中的大多数人你将永远不会遇到，更谈不上认识了。

在文明社会中，人们一直需要大量他人的合作和帮助。然而，人的一生是短暂的，只能博得少数人的友谊。

——亚当·斯密[165]

亚当·斯密告诉我们，尽管生活中我们可能只有少数几个真正的朋友，但我们其实需要依靠无数的人完成我们自己的工作，并过上我们现在的生活。我们每个人并不是孤立的岛屿，而是一个巨大的、群居的社会网中的一员。我们每个人与他人打交道都是在自愿的基础上。请注意，“自愿”这个词是关键。与我们进行交易的人可以在任何时候和我们说“不”，原因也许是他们发现了更好的交易方。想象一下，你愿意嫁给一个讨厌的懒汉还是一个有魅力十足、干净勤劳的人呢？你愿意与在会议上大吼大叫的人一起工作，还是愿意与不急不躁、能够巧妙解释自己的立场的人共事呢？你愿意与经常嘲笑你的新眼镜，而且在你网球赛输掉时羞辱你的“朋友们”混在一起吗？

在为获得朋友、配偶、客户和同事而进行竞争的过程中，我们认识到，他人都是有其他选择的。如果我们不向他们提供他们想要的东西，他们就可能会选择别人。这并不残酷，其实是很公平的。人人手中都有选择权。我们当然不想放弃我们的选择权，我们猜想你也一样。最终结果就是，人们都会根据自己的需求进行选择。这意味着其他人会依据你的行为对你做出评价，所以，你应该好好思考自己应该怎么做。

# 你自己的宪法

伦理的研究实际上就是关于个人行为准则的研究。道德往往与自私自利相冲突。如果你是西部荒原一名有道德的神枪手，你可能会说，“呃，我不想接管这个金矿镇，因为那样我将不得不杀死一些无辜的人。”而完全自私的人会为了拿下小镇不择手段，他会对无辜的男人、女人和儿童们展开杀戮，仅仅将这种举动视为为实现目标而必须完成的一个任务。有道德的人的行为会受到限制，而自私自利的人行为却不受任何限制。自私的人认为可以用目的去解释手段，这种对目的的强烈关注帮他们得出了这样的结论：为实现预期目标可以不择手段。“如果我们把这些工人当奴隶使用，就可以增加棉花产量。”“如果我们折磨并杀害100个无辜的孩子，在他们身上进行试验，我们就可以永远地治愈癌症。”有道德的人认为，即使目的是正当的，也绝不可以不择手段。

爱玛·戈德曼是美国著名的无政府主义者和女权主义者，政府是如此痛恨和畏惧她，以至于在1919年，也就是俄国革命两年后，将她驱逐到苏联。她希望在刚刚经历红色革命的苏联找到志同道合的人，但最终未能如愿。1924年，她写了一本名叫《我在俄罗斯梦想的幻灭》一书，并在书中解释了具体原因。戈德曼根据自己的观察，成为预言苏联解体的先驱人物之一。苏联的致命缺陷是什么？那就是，苏联人愿意使用任何手段去达到自己的目的。他们说，“为达到目的可以不择手段。”戈德曼回应道：“他们认为目的和宗旨是一回事，而实现目的的方法和策略则是另一回事。”[166]戈德曼在书中写道：

> 革命是解放的要素之一，但推进革命的手段必须与革命要实现的目标在宗旨和大方向上保持一致，否则任何革命都无法取得成功。今天是明天之父。现在的作为将影响遥远的未来。这是个人生活和社会生活的基本法则。[167，168]

本书专门用一章的内容阐述了创造更多选择的好处（详见第8章），所以你可能会有这样的想法：由于自私自利的人可以自由使用任何手段而不受道德限制，因此他们拥有更多的选择，所以会更加成功。如果我目前有5个选择，而你除了拥有我的5个选择之外另外还有5个，那你应该比我更成功，对不对？其实，这可不一定。从道德角度来讲，这样的理论是站不住脚的。当自私自利之人为他人工作、与他人一起工作、在他人周围工作或雇用他人时，都会出现问题。简言之，在实际生活中，虽然自私自利的人因不受手段限制而拥有更多选择，但在超过99%的情况下，都会出现问题。

试想，如果你开始吃人，会发生什么。起初，那的确会扩大你的饮食选择，但后来你的朋友、同事和邻居们都会避开你，担心你会把他们当作食物吃掉。

或者，回想一下你最后一次去看医生的情形。医生没有嘲笑你的啤酒肚，也没有拿你面临痛苦死亡的可能性开玩笑吧？医生没做的这些行为，是不是值得你感激呢？懂得限制自身行为的医生是一名好医生。受航线约束、真正将你载到得梅因的航空公司飞行员会带给你更多价值，因为那样你就可以去得梅因看望家人了。可如果飞行员一时兴起，由于选择更多而把你带到拉斯克鲁塞斯去，你会因此而感谢他吗？行驶在铁轨上的火车才最有价值的。每次都能正常启动并平稳运行，不会冒出滚滚黑烟的汽车才是我们想要的。有时候，某人或某事未做的行为往往比其所做的行为更重要。例如，作为一个团队成员，你必须适当地限制自己的行为，以适应并支持团队的整体行动。

在20世纪70年代，加利福尼亚州州长杰里·布朗说过一句有禅意的名言：“少即是多。”虽然在一般情况下，我们希望拥有更多而不是更少，但有时真的是少即是多。设想一下，你的律师在为你办一个案子，当他面前出现超额收费的选择时，你会希望你的律师说，“不，我想我不应该这样做。”或者，你更希望他对自己说，“超额收费是不对的。”简言之，你希望你的律师能限制自己的行为，少即是多。

为了避免被宰，你希望确保你的律师能把你的最佳利益放在心上。作为你的代理人，你的律师如果满足以下任意一点，就说明他未尽其责：第一，将自身利益凌驾于你的利益之上；第二，主动违背你的利益，这一点尤为糟糕。例如，2002年夏季发生

的两场重大火灾就是由受雇的林业工人故意纵火而引发的！为了得到受雇救火的机会，伦纳德·格雷格故意纵火，引发了亚利桑那州历史上最大的火灾，最终以故意纵火罪被送上了法庭。大火烧毁了468000英亩森林，耗资3200万美元才得到控制，而格雷格除了牢狱之灾外，一无所获。[169]林务局员工特里·林恩·巴顿纵火引发了科罗拉多州最大的森林火灾，期间烧毁森林137000英亩，烧毁了133座房屋。[170]这样的员工和竞争对手、敌人和恐怖分子相比有什么两样？

这是一种典型的委托人和代理人之间的关系。委托人想确保代理人真正为其工作，而不是为了他自己或别人。例如，你希望医生为你手术，是因为手术对你有利而不是对医生有利。一些企业意识到了这一点，将他们的道德准则在醒目的地方展示出来。例如，美国世纪公司制定了一条道德准则："确保基金投资者的利益优先于基金管理者的利益。"[171]

现在，来问问你自己：如果有一个值得信任的人和一个不值得信任的人，你会选择谁来担任你的代理人呢？很显然，你当然不会相信那个不值得信任的人。多年来，我们与很多人在一起工作过。不可靠的人是很难共事的，因为他们可能不会履行承诺。而与说谎者和骗子合作就更是难上加难。当我们遇上这些情况时，我们会果断地与之断绝关系，尽快远离他们，因为不值得为维系那种关系作出任何努力。不道德的人面临的根本问题在于：他或许能够在某种情况下获利，但那样会一步步地限制他的机会，因为信任他的圈子会变得越来越小。所以，我们得出的结论是：要么自己限制自身的行为，不然别人就会限制你的行为。

这条规则仅仅适用于个人吗？不，它同样适用于组织、公司和政府（见图15-1）。环顾世界，你会发现一个有意思的现象：在最成功的国家中，政府职能都是受限制的。行为不受任何限制的政府施行的是极权独裁的统治，它可以在任何时间做任何事情。你愿意在阿道夫·希特勒或萨达姆·侯赛因那样的独裁者的统治下生活吗？当然不愿意，于是，人们经常冒着生命危险去摆脱这样的统治。

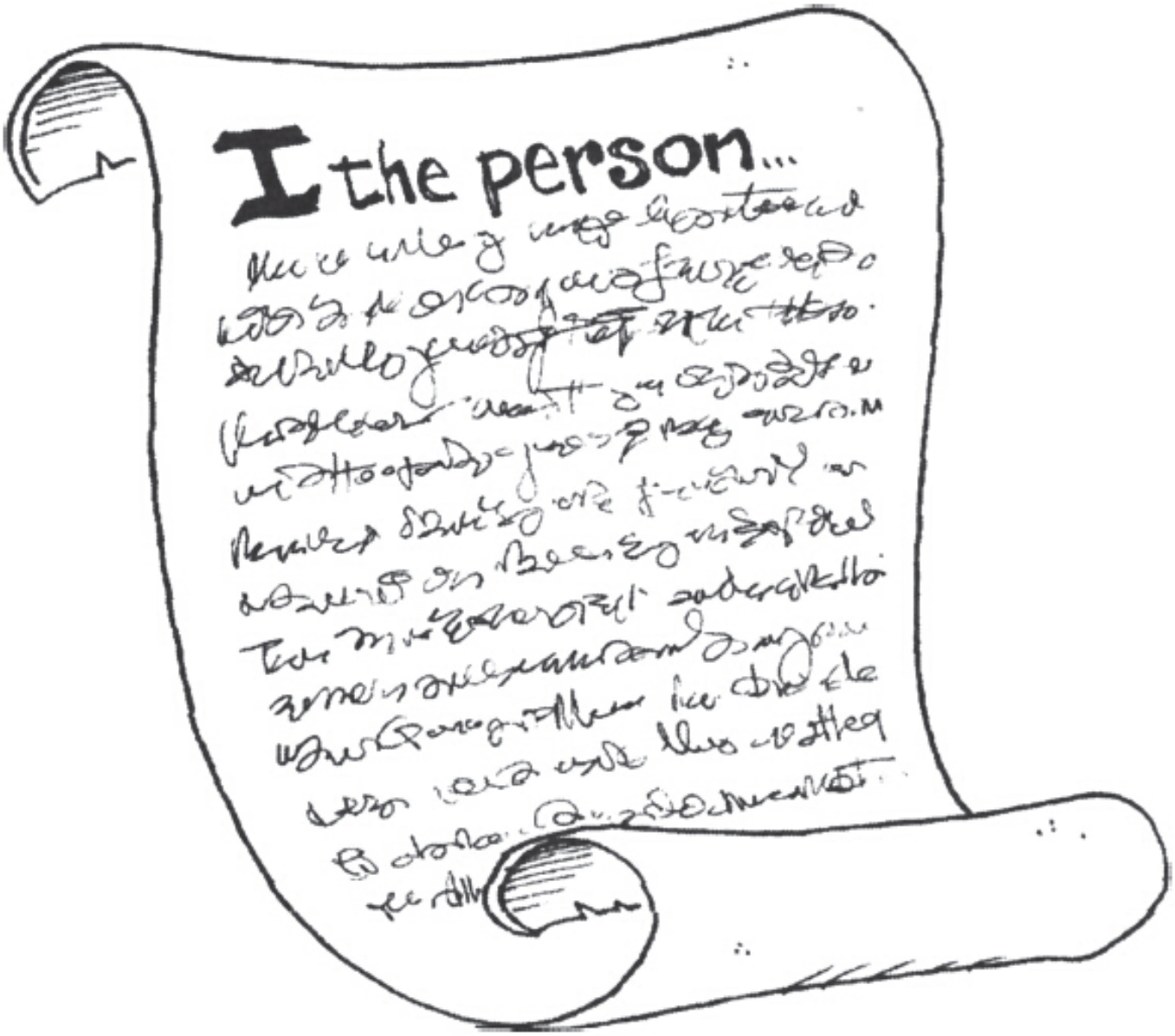


图　15-1

我们来考虑一下美国政府的情况。显然，它直接受限于宪法。宪法规定了联邦政府的权利，但同时具体说明了这些权力的受限程度。规定政府的权力并不是什么新奇有趣的事，也没有什么独特之处。这是因为在全世界许多暴虐、压迫民众的国家，政府都拥有无限权力，可以做任何想做的事情。美国宪法的根本理念在于，它认识到有限政府才是更好的政府。正是由于对政府权力的限制，美国社会得以成为世界上迄今为止的最成功的社会之一。遗憾的是，大多数人并没有理解到这个程度，这颇具讽刺意味。否则，他们就会明白，对政府的限制主要是限制其制造恶行的权利，从而防止它将自己凌驾于公民权利之上。这是另一个有关委托人和代理人关系问题的例子。大多数政府，很遗憾，美国政府同样包括在内，表现得好像他们自己是委托人，而公民是代理人，其最终目的是支持一个强有力的政府。可根据美国宪法，这是不对的，公民才委托人，借用托马斯·杰斐逊的名言：政府是促进全体公民“追求生命权、自由权和追求幸福的权利”的代理人。

你的道德准则就是你的个人宪法。即使你不用漂亮的书法把它写在羊皮纸上或讲给其他人听，你自己和他人通常都能看到它所包含的内容。而且，通过了解你的行为、你对待他人的方式，他人便可以决定是否要信任你，是否要与你建立短期和长期的关系。这既适用于婚姻、友谊，也适用于商业企业。

## 莫要恃势凌人

我（查尔斯）与约翰曾一同在一家大公司做分析师，我们俩经常在一起讨论公司一些管理者目光短浅和无礼的行为。一位管理者要求我们从专家的角度对他正在考虑购买的新预测系统进行评估。我们投入了很大的努力，从各方面对它进行了彻底的评估，并在一周内得出一个明确的答案：这是一个十分普通的系统，与我们的问题有些关联，但根本无法解决问题，总之，购买它完全就是在浪费时间和金钱。听到这话，经理蔑视地看着我们说，他已经说服高级管理层批准购买该系统，至于如何使其有效工作，那就是我们这些“专家”的工作了。我和约翰都很生气，觉得被他操纵和误导了。

多年后，我和约翰也都成为了经理。我很震惊地看到约翰以轻蔑的态度辱骂一名新员工。约翰显然认为新员工需要经过一个被欺侮的过程，他似乎忘记了其中的苦楚，我却牢记在心。依据约翰的个人宪法，当你有机会时，辱骂那些职位低于你的员工是没有关系的。

如果你想知道有些人真实的面目，就观察一下他对待地位低下的人的态度如何。一个高雅端庄的人会尊重每个人，而一个虚伪懦弱的人只会认真对待那些他认为重要的人，这样的人不仅可悲，而且目光短浅。我们见过秘书进入管理层，管理她的前任老板的例子，我们也看到过“普通”员工有一天可以变得多么强大。如果你想和一个有知识、有关系又有权力的人交谈，那就去找一名秘书聊聊吧。

## 诚实最简单

有时出差时，我（查尔斯）有机会去看我的弟弟斯坦，和他待在一起度过一段快乐的时光。之后，当我的妻子丽莎问我们都做了什么时，我告诉她我们一起徒步旅行、听音乐、击鼓、聊天、吃饭以及玩电脑等。如果实际上我还去了别的地方，但并不打算以实相告，那我就需要编造出那时的“记忆”。那样，我的工作会变得十分艰难，因为我需要两份记忆：当时实际的情形和编造的情形。事实上，我还需要付出更多的努力，因为我首先需要记住编造的情形。然后，我需要知道何时（向我的知己）讲述真实的情形，何时（向我准备欺骗的人）讲述编造的情形。在这里我们无法使用精确的数学计算来说明，但我们估计说谎涉及的难度至少是如实相告的4倍。

永远说实话，这样你就不用去记你曾经说过些什么。

——马克·吐温

## 暴露诡计

说谎和欺骗还会产生另外一个问题，那就是它传达给家人、亲人、朋友和同事一个信息。他们看到和听到你对待别人的方式，会从中得到暗示，“你准备欺骗他们，我也得当心点儿，因为有可能我就是你下一个欺骗的对象。”还记得第1章中“不诚实的抵押贷款申请”那个故事吗？查尔斯同事为获得抵押贷款欺骗银行的行为令查尔斯不再像以前那样信任他，以后再与他进行业务合作时，涉及的方方面面查尔斯都会十分仔细地审阅检查。这并不是说这位同事一定犯了其他错误，但这件事情对查尔斯来说起到了警示作用。

一位分析师给新来的同事比尔分配了许多毫无意义的工作。几周之后，从未与比尔共进过午餐的分析师突然连续3天邀请比

尔共进午餐，比尔觉得有些不对头。到了第三天，分析师偷偷对他说，老板的表弟已经从一名临时工提升为一名长期工了。这件事令分析师觉得不安，所以他建议比尔给老板的表弟安排一些无意义的工作，“让他的日子不好过”。比尔立刻意识到，分析师之前正是这样对待他的。这位分析师暴露了自己的真实面目：一个虚伪、无礼的同事。

## 最终的真相很尴尬

一个好的名声，就像好的意向一样，在很多举动中形成，在一个举动中失去。

——杰弗里勋爵

不道德行为的另一个问题是，真相随时可能被揭晓，从而导致痛苦的结果。1994年冬季奥运会前夕，坦雅·哈丁参与对南茜·克里根的攻击的证据使哈丁的职业生涯和声誉毁于一旦。巴黎圣母院足球队的教练乔治·奥利里，由于一家报纸上刊登的一篇名为《故乡男孩做得好》的文章揭露了他伪造证书的事实，于2001年12月被迫辞职。[172]这一事件并非偶然现象，类似的造假行为在体育界屡见不鲜。“美国奥委会主席桑德拉·鲍德温承认其谎报学历后于周五辞职。”[173]鲍德温曾谎称自己1962年从科罗拉多大学毕业，并于1967年在亚利桑那州立大学获得博士学位。

当然，我们不得不承认，有些不道德、不诚实的人确实取得了几年甚至几十年的成功，但问题是：你是否想成为其中一员呢？

请记住，选择“阴暗面”并不一定能使你变得富有和强大。考虑一下2001年的罗伯特·汉森间谍案，他现在在监狱服刑，不得假释。原因是什么呢？因为他收受了苏联政府140万美元，出卖了国家机密。[174]本书的很多读者在职业生涯中赚的钱都要超出这个数额，而且可以心安理得地享用这些金钱，而不必卑鄙地出卖国家机密，当然也不必面临在监狱中度过余生的风险。如果考虑风险因素，大多数间谍都得不偿失。

灵魂是你的所有。

——特蕾西·查普曼

对人类的研究不能忽视其灵魂的价值。灵魂可能是我们最重要的财富，但很多出卖灵魂的人都卖得很廉价。[175]没有灵魂，你的一生将如一叶浮萍，你的自尊将受到煎熬。如果你决定出卖自己的灵魂，至少要卖个高价。还记得罗伯特·博尔特爵士的《四季之人》中，当托马斯·莫尔爵士的“朋友”，刚刚成为威尔士总检察长的理查德·里奇，作伪证使莫尔陷入困境时，莫尔所说的名言吗？莫尔说：“理查德，为什么？一个人将灵魂出卖后，得到整个世界都没有任何意义。可为何你却仍要为了威尔士而将灵魂出卖呢？”

下面我们再来看一句莫尔的名言。他向女儿梅格解释他为什么拒绝向他不相信的东西宣誓时，这样说道：

梅格，当一个人要宣誓时，他将自己握在手中，就像手中握着水一样。如果他张开了手指，那就没有希望再次找回自己了。

不道德行为的诱惑是巨大的，但它主要诱惑的是那些没有真正了解生命真正价值的人。不道德行为的购买成本很低，但它的维护成本却会让你不堪重负。不诚实的人为赢得几场小战役而“巧妙地”选择牺牲了整个战争；他们采用无痛的、不道德的方式在短期内实现盈利，但这会阻碍他们长期的发展和成功。

我希望我的敌人是不诚实的，他们本就该如此。

——查理·胡珀

# 商业中的诚信

在很多人的印象中，美国企业常常给人小贩形象，如不可靠的推销员、质量低劣的二手车（“柠檬车”）经销商、进行内幕交易的首席执行官，等等。虽然这些的确时有发生，但绝大多数交易和关系即使不算完美，也是完全可以接受的（见图15-2）。

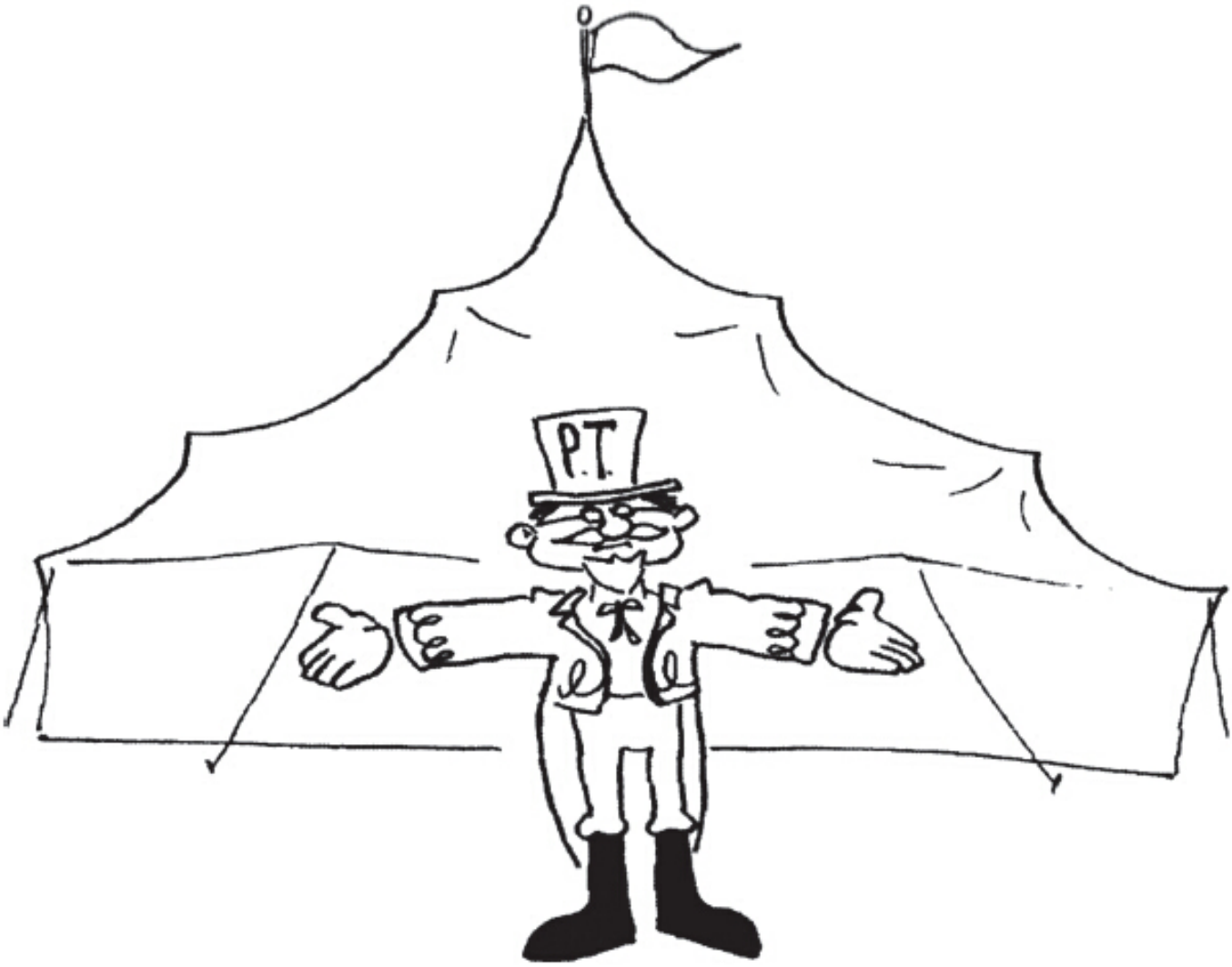


图　15-2

这样的小贩形象仍然存在，部分原因是因为小贩依然存在，另外由于电影、电视中经常虚构一些行骗老手的形象，使得这种小贩形象根深蒂固。想想P.T.巴纳姆的名言：“每一分钟都有人上当受骗。”但实际上，巴纳姆从未这样说过，这个论断完全与巴纳姆的主张背道而驰。

事实是，巴纳姆在他的职业生涯早期有了重要发现。他注意到，几乎他所有的欺骗行为都“以灾难收场”，以至于他的收入最后降至每周只有4美元。实际上，他的财富几乎全部来自他的合法企业。“巴纳姆的伟大发现是，”约翰·穆勒写道，“与其说行骗的行为是不道德的，不如说从商业的角度来看它是愚蠢的。”

巴纳姆认为，诚信是正确的经营理念，他的观点与我们这里所讲的观点基本一致。正如巴纳姆所说：“不诚实的行为很快会被发现，而且一旦人们发现这个人缺乏原则时，几乎每一条通向成功的大道都将对他永远关闭。”“仅仅从自私的角度来讲，”他总结道，“诚实是最好的策略。”[176]

尽管人们很难认同，但巴纳姆确实值得嘉奖，这并不是因为他了解人们容易上当受骗，而是因为他发现诚实地赚钱比通过行骗赚钱更容易。巴纳姆甚至还写道：“可怜的傻瓜！他不知道生活中最困难的事情就是通过不诚实的方式赚钱！”[177]根据巴纳姆的经验，我们推荐两种方法，一种来自制药巨头默克公司，这家公司连续七年被《财富》杂志评为美国最受尊敬的公司。我（查尔斯）在默克工作的时候，公司有一套非正式的政策以避免道德失误，“问问你自己，当看到你最新的政策或行为被刊登在《纽约时报》的头版上时，你是什么感受，如果你不感到骄傲，那就不要做。”亲自试试这种方法，你就会将一些有疑虑的行为看得更清楚。

第二种方法是，遵循比时代要求更高的标准。我们看到“现行标准”如何一遍又一遍地指导当今人们的行为，“如果我将用过的机油倒进雨水渠，这没有关系。因为人人都这样做。”“我酒后驾车也没事，我这样做已经有好几年了，而且，如果我酒后去叫一辆出租车，我的朋友都会认为我疯了。”随着时间的推移，一些标准会逐步提高，所以最安全的办法是按照比时代要求更高的标准来生活。

有德之人对于其应尽之事应付出更多努力，而对于可尽之事，应尽量少为之。

——迈克尔·约瑟夫森

有时，可能成为你生意伙伴的人们会为你免费提供一些信息，告诉你他们的诚信度究竟如何。你不必明察秋毫或刻意寻找这些信息，只需要注意不要对这些信息视而不见。我（大卫）可以打个比方，我不必将信息存入大脑中不稳定的随机存储器（RAM）中，而是尽量将它存入稳定的只读存储器（ROM）中。但下面我要讲述的故事中人物的行为令我印象如此深刻，所以我将其同时保存在两种记忆中。

那是1996年的秋天，我（大卫）以前在海军研究生院任职时教过的一名学生打电话来，告诉我他要来蒙特里看望他的岳父岳母，想借此机会与我商论一个商业议案。我发现这个议案很有趣，而且以前我上课时对这个学生的表现很满意，所以我同意了。他开着他岳母全新的萨博来接我，中途我们在一个果汁吧停了下来，他买了一杯草莓奶昔。在从萨博的行李箱中取出文件时，他把草莓奶昔洒到了车后座的浅米色布衬上，他尽力清理污渍，但留下的痕迹仍十分明显。“哎，我得这么告诉岳母，提醒她不要将口红留在后座上，否则日光会将口红融化掉，”他轻声说道，一点儿没有开玩笑的意思。

立刻，我知道自己不想再与这个人有任何业务往来了，除非他提前付款。我听取了他的介绍，发现内容相当有趣，考虑得也很周到。具有讽刺意味的是，他介绍的内容恰好与商业道德有关。

很快又发生了一件事，再次验证了他的人品。在送我回家的路上，他告诉我，他的妻子在曾任职的零售店的停车场看见了O.J.辛普森连续猛击尼科尔·布朗·辛普森的情景。他说她有可能被传唤，在审判中作证。但是，她不想被牵涉到刑事审判案中，因为那样太引人注目。他讲述这一切时都是一副理所当然的神情，没有一丝不赞成他妻子的行为的表现。由此可见，在他看来，隐瞒与一个可怕的谋杀案相关的信息是件微不足道的小事。于是，我期盼着早点回家，尽快脱离这辆带有草莓污迹的萨博。当然，我没有与他进行任何的业务往来。

## 什么时候不诚实是可以接受的

第二次世界大战期间，在不知情的情况下，乔治S.巴顿将军奉命指挥了一支由虚构的“道具”飞机、坦克和火炮组成的军队。他并不是唯一一个被误导的人，美国政府通过拦截日本信息传输系统，得知希特勒也被愚弄了。上当的希特勒已通知日本驻德国大使向日本发出电报。结果，美国军方知道，德国人预计盟军会从多佛海峡入侵，这看起来很合理，因为这是英吉利海峡最窄的部分。我们现在都知道，盟军后来实际上从诺曼底登陆，然后向南前进。[178]（见图15-3）

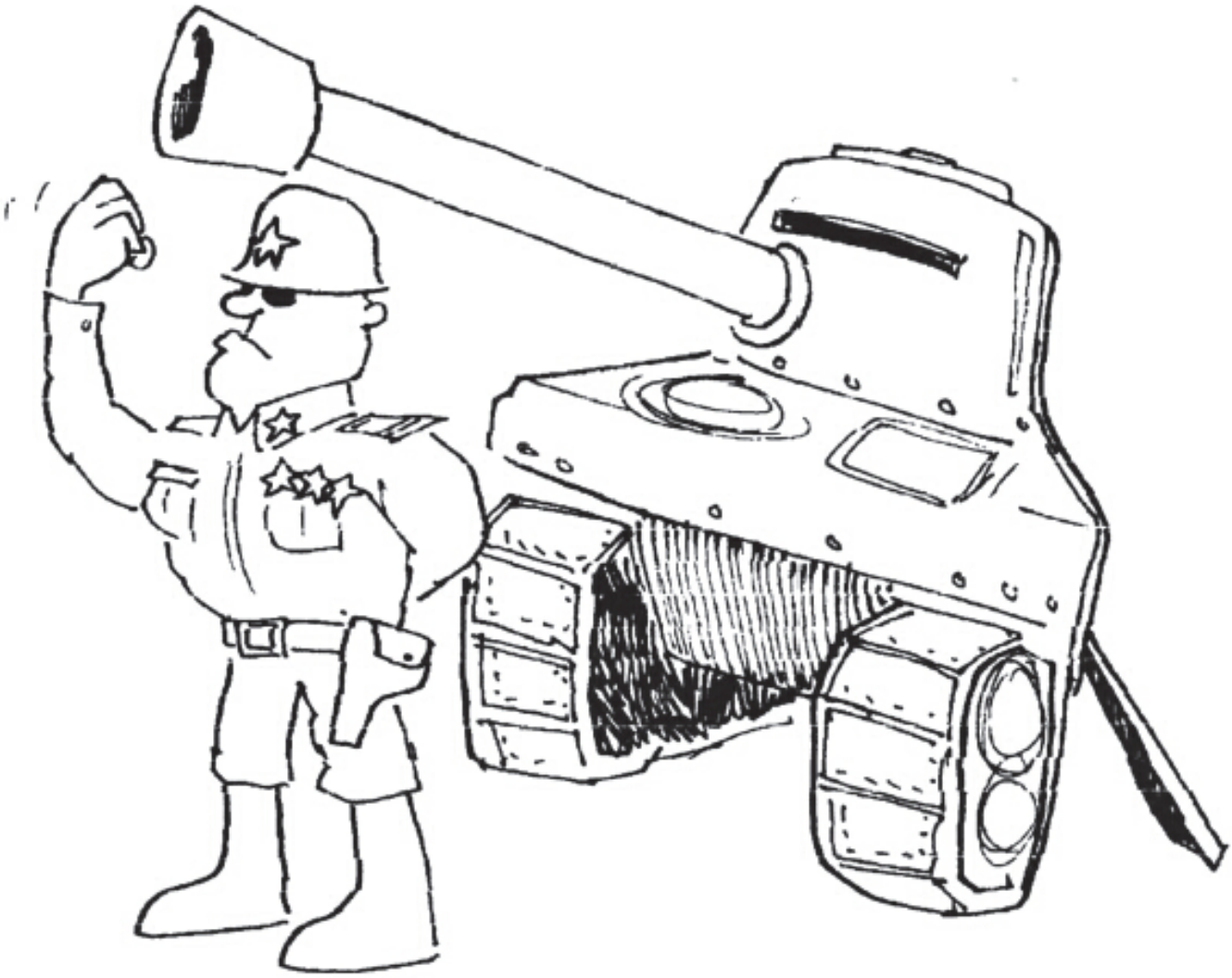

图　15-3

这种骗术是否起到了效果？当然，答案是肯定的。战争就是一心想要对手投降，所以，维护长期关系是次要的，欺诈有时候能帮助你赢得战争。如果你站在正义之战中正确的一边，那么不诚实应该是你可以使用的武器之一（如果你站在一场战争错误的一边，那就立即投降吧）。

在战争时期，真理是如此宝贵，以至于有些时候，我们要用谎言去保卫。

——温斯顿·丘吉尔[179]

然而，可以肯定地说，对于本书的近乎所有读者而言，生活并不是战争。你的生活是一个关系网，包含你与家人、朋友、同事和邻居等的各种关系。你在某个地方定居，和一些特定的人一起生活。中国有句古话："剑可以用来做任何事情，只是不能坐在它上面休息"。如果把谎言和欺骗当作武器，它们会像剑一样锋利，可以帮助你战胜敌人。只是我们无法用谎言与你亲近的人建立有益的长期关系。

关于这句中国老话，我们的版本是："你可以采用不诚实的手段做任何事情，只是不能靠着它生活。"

那么，如果可以的话，什么时候可以接受不诚实的行为呢？正如我们已经探讨过，相比战争中人们做的所有可怕的事情，欺骗敌人就显得微不足道。然而，在欺骗你本国的公民时则需要小心，因为你在欺骗他们之后还要与其一起生活。如果你正在被暴徒抢劫或勒索，不管是出于什么目的和企图，你都是在与罪犯作战，所以应该遵循战争的规则，也就是说，不诚实是可以接受的。这意味着，比如说，如果你认为你可以逃脱，就不要承认你身上藏着500美元。这并不是说欺骗一定会对你有所帮助，因为暴徒可能会看穿你的诡计。

此外，我们发现在与官僚机构打交道的时候，不诚实也是可以接受的。官僚机构通常都很难对付，有时你可能需要欺骗它们，来知道它们的目标。官僚的目标很明确，但其特定的要求可能很奇怪。下面我们讲一个真实的故事。我（大卫）的一个朋友如今在犹豫是否要献血给红十字会，因为每次她去那里的时候，都必须填写一张表，表中有一个问题是，“在过去五年内，你有没有与来自非洲的人有过性接触？”她的丈夫来自南非，当然了，她至今仍然与她的丈夫一起睡。我可以肯定，20多年来这个女子一直对她丈夫忠心不二，他的丈夫对她也是一样。可是，如果她回答“有”的话，按照规定她就必须详细填写表格的另一部分，这些内容令人很难堪，而且很浪费时间。红十字会想了解这些信息的原因是不希望血液被感染。如果她撒谎说：“没有”，那么对她和红十字会来说都更好。在这种情况下，不诚实是可以接受的，虽然你说的话不是句句属实，你也遵循了规则的实质精神。通常情况下我们不应纵容欺骗的行为，但是与官僚机构是很难讲道理的，如果它们的目的是显而易见的，而我们又确实满足他们的需求，那么在处理方式上我们就可以灵活一点。企业有时也有一些繁文缛节，非营利性组织同样如此，而政府在这方面尤为突出。

当然，当你不诚实时，会承担一定的法律责任。在上面官僚机构的例子中，这点非常具有讽刺意味，因为你试图给予它们想要的东西。

上面我们认为对官僚机构说谎有时是可以接受的，还有没有其他的情况呢？当然有。我们将那些为了拯救无辜的犹太人、同性恋者或吉普赛人而对希特勒撒谎的人视为英雄。这种不诚实的行为与“遵守规则的实质精神”没有关系，但一切都是为了实现一个美好的结局。当然了，美国政府不是纳粹政府。那么，应该在哪里划清界限呢？我们也思考过这个问题，但它们都离题太远了，在此不作讨论。我只想说，培养自己的道德准则是很重要的事，把它写下来会是很好的练习。一般只要写一两页纸就可以了。

好了，就写到这里吧。本章中没有过多进行道德方面的说教，但我们提出了许多原因，证明有道德的生活才是有效的生活。杰弗逊说过，诚实是智慧之书的第一章。我们十分赞同他的观点，但在本书中，我们将道德方面的内容列在第15章，原因是我们认为需要先讨论如何做出正确的决策，再讨论如何用良好的道德准则去规范和指导这些英明的决策。我们希望，不论先后顺序如何，你能够赞同本章中引用的杰弗逊和其他成功人士的观点，看到道德生活和有效生活之间的密切联系。

# 最后的思考

清晰的思路对我们大有益处。在工作和生活中，思考可以帮助我们看清问题并信心十足地做出决定，思考也使我们懂得，要想得到好的结果，就不要违背自己的原则和道德规范。下面简单总结一下《决策的智慧》的主要观点：

·使用高端的技术帮助你理清思路。（第2章）

·仔细思考真正对你有价值的东西。（第3章）

·事务的变化一定来自某个变量，探究变量。（第4章）

·清楚自己的目的之后再做选择。（第5章）

·小心偏见—我们人人都有偏见。（第6章）

·分清孰轻孰重。（第7章）

·思考可用的资源，创造更好的选择。（第8章）

·有意识地选择最佳方案。（第9章）

·接受风险并学习衡量风险。（第10章）

·利用生活的不平衡性，学习理解非线性、平衡和比例的概念。（第11章）

·任何情况下，首先决定信息的价值，再获取适量的信息。（第12章）

·简单地思考。（第13章）

·寻找利己利人的套利机会。（第14章）

·采取正确的行动。（第15章）

思考固然重要，但是，我们更应该将其付诸行动，所以本书就此完结，我们将剩下的部分留给你们——我们亲爱的读者们，希望你们用自己经过深思熟虑后的实际行动，在人类历史上继续谱写最成功、最有趣的新篇章。

我（大卫）朋友十几岁的儿子与他的朋友们坐在一起聊天，大家正谈论要是能获得卵石滩高尔夫球场的一份工作该是多么美好的一件事，好像那些工作是可望而不可即的。随后一个朋友开了口，说事实上他刚刚得到这样一份工作。“真的吗？”另一个人钦佩地问道，“你是怎么做到的？”“哦，我只是去那里递交了申请。”

失败的人分为两类：只想不做的人和只做不想的人。

——约翰·查尔斯·萨拉克

# 附录A　定义、公式和变量

折现率（d）=将未来值折算（减少）成现值的比率，常见于资本成本中（如贷款利率）。折算的未来值与今天的收到价值或消费价值地位平等。

偿还投资年数（n）=企业偿还与初始投资等额的金额所需的年数。在这一点上，你是不盈不亏的，因为你已经获得的正是你所投资的。

概率（P）=未来事件发生的可能性。不可能发生的事件的概率为0%，一定会发生的事件的概率为100%。概率通常表示为百分数，且所有判定分支的概率总和必须为100%。25%的概率等于0.25。

收益（R）=在投注、彩票或者风险投资结束时所获得的收入。负值表示亏损，正值表示盈利。

风险承受能力（T）=对高风险投资的敏感度。个人的风险承受能力可以通过第10章中介绍的方法来确定。风险承受能力可以被假定为有多种不同的类型，包括线性和对数。在这里我们使用的是对数。

$$\text{年投资回报率}\ (ROI) = \frac{1}{n}$$

$$\text{收益效用}\ (U) = 1 - e^{\left(-\frac{R}{T}\right)}$$

收益效用是指你对盈利或亏损的感觉。它类似于热指数，解释了为什么美国亚利桑那州的干热给人的感觉可能不会像新奥尔良的湿热那么糟糕。收益效用使用风险承受能力进行计算，并通过实用工具测量。注意亏损的效用曲线要比盈利的坡度更陡。亏损和盈利等效时，亏损的负效用将大于盈利的正效用，这就是所谓的风险规避。

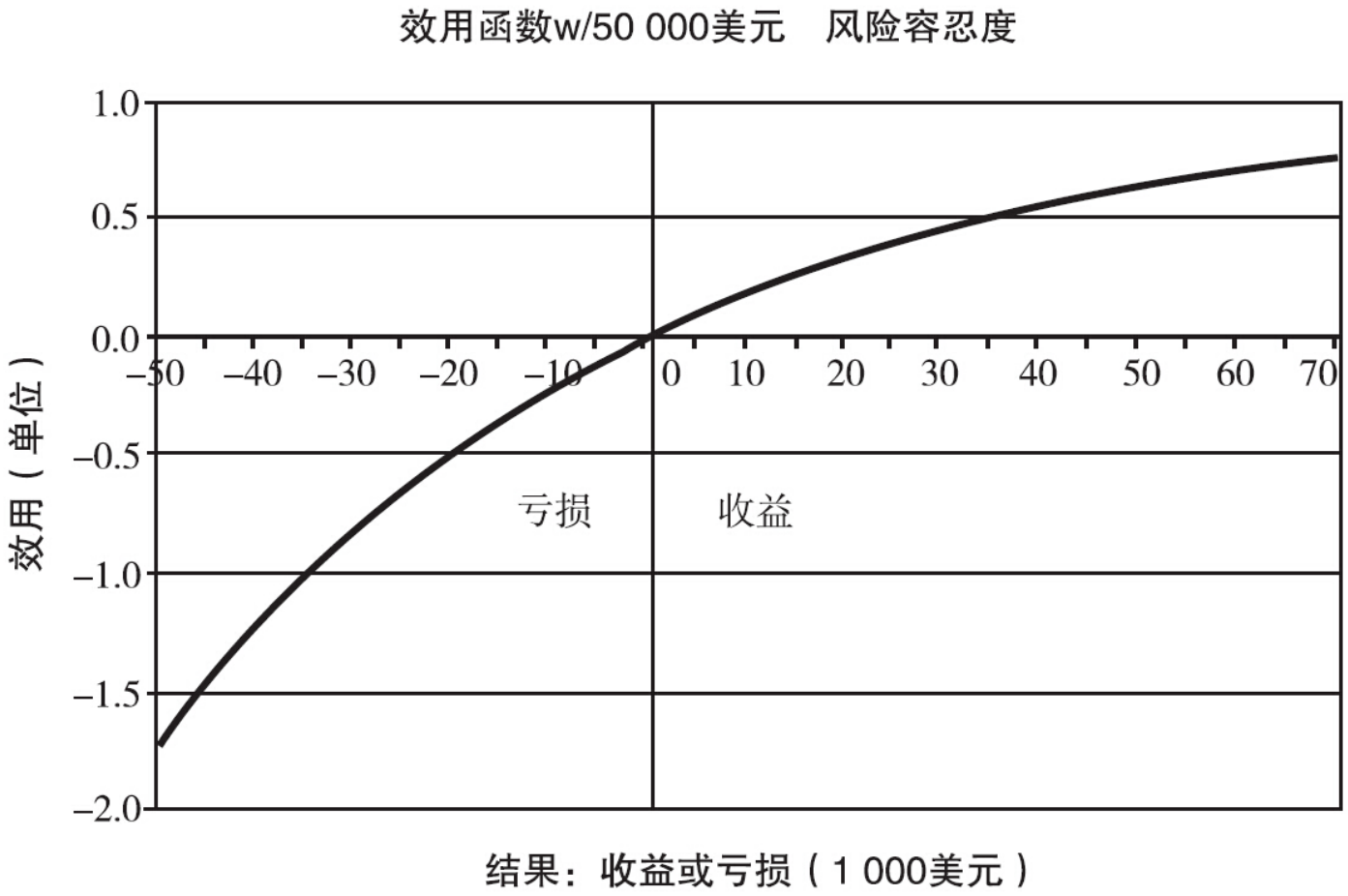


图　A-1

$$\text{净现值（}NPV\text{）} = \sum_{i=1}^{t} \frac{R_i}{(1+d)^i}$$

$$\text{预测净现值（}ENPV\text{）} = \text{预测值（}EV\text{）} = \sum_{i=1}^{n} NPV_i \cdot P_i$$

$$\text{预期效用值} = \sum_{i=1}^{n} U_i \cdot P_i$$

$$\text{风险规避的预期净现值（}REV\text{）} = -\ln(1-EU) \cdot T$$

$$\text{确定性等价（}CE\text{）} = REV = -\ln(1-EU) \cdot T$$

## 作者简介

大卫R.亨德森（David R.Henderson），现任美国加利福尼亚州蒙特利海军研究生院经济学副教授，斯坦福大学胡佛研究所（Hoover Institution）研究员。他曾就读于加利福尼亚大学洛杉矶分校，在著名经济学家阿门·阿尔奇安、哈罗德·德姆塞茨、杰克·赫舒拉、本·克莱因和山姆·皮尔茨曼的指导下，获得博士学位，并曾经任教于罗切斯特大学和圣克拉拉大学。在进入海军研究生院之前，他曾担任里根总统经济顾问委员会高级经济学家。此外，他还主编了第一部同时也是迄今为止唯一一部通俗易懂的经济学百科全书——《财富经济学百科全书》，在网上被称为《简明经济学百科全书》，网址是http://www.econlib.org/libary/CEE.html，其第2版由“自由基金出版社”于2006年年底出版。他的著作有《自由的喜悦：一个经济学家的奥德赛》（《金融时报》/普伦蒂斯·霍尔出版社，2002）。亨德森已经为《财富》《华尔街日报》和《理性》撰写了60多篇文章和书评，同时还为《巴伦周刊》《国家评论》《洛杉矶时报》《纽约时报》《公共利益》《芝加哥论坛报》《旧金山纪事报》《华盛顿时报》和《基督教科学箴言报》撰写了数十篇短文。1997~2000年，他担任信息技术杂志《红鲱鱼》月刊的经济专栏作家。他曾在众议院筹款委员会中支持税收政策，在参议院军事委员会中支持征兵，并在劳动和人力资源参议院委员会中支持克林顿保健计划。他还曾为乔治·梅森大学的法学院和经济学中心的联邦法官讲授经济学。此外，他还曾受邀参加C-SPAN、CNN、吉姆·莱勒的《新闻时间》以及《欧莱利事实》等电视节目。欲了解更多信息，请参阅www.DavidRHenderson.com，他的电子邮件地址是DRHend@Mbay.net。

查尔斯L.胡珀是Objective Insights咨询公司的总裁和创始人。该公司专门为制药和生物技术产业提供金融分析和市场分析服务，现已成功为制药、生物技术、诊断、疫苗和医疗设备领域的40个客户完成了170多个项目。胡珀也是斯坦福大学胡佛研究所的一名客座研究员，他在圣克拉拉大学和斯坦福大学分别获得计算机科学学士学位和工程经济系统（现更名为管理科学与工程）硕士学位，并在斯坦福大学跟随决策理论家罗纳德A.霍华德、经济学家詹姆斯L.斯威尼和戴维G.卢恩伯格进行学习研究。在创办目标分析公司之前，胡珀曾在Syntex实验室、默克公司和美国宇航局艾姆斯研究中心工作过。欲了解更多信息，请参阅www.CharlesLHooper.com和www.ObjectiveInsights.com，他的电子邮件地址是Hooper@ObjectiveInsights.com。

# 致谢

我们感谢戴夫·巴什福德、布雷特·加斯珀斯、道格·胡珀、丽莎·胡珀、弗朗索瓦·美莱斯、巴里·奈尔巴夫、小威廉·皮希特、乔治·罗森克兰茨、罗伯托·罗森克兰茨和迪安·威廉姆斯给我们提出的宝贵意见，感谢丽娜·亨德森出色的编辑工作。感谢普林斯顿大学出版社的彼得·多尔蒂，尽管他无法说服他的同事出版本书，但是我们仍为他对该书的坚定支持以及提出的宝贵意见表示感谢。我们还要感谢大卫的前经纪人亨宁·古特曼，虽然他已不在商界工作，但他仍然为本书提供了很多好建议，并在精神上给予我们大力支持。

我们同样感谢那些喜爱本书的大出版商，因为我们的知名度不够高，不能确保本书一定能够取得成功，所以一些大出版社无法出版我们的书。但对我们来说更为重要的是，这些大出版商都很喜欢这本书，希望我们在此书出版后告知他们，他们说一定要买一本保存起来。他们的购买愿望对我们来说是一个强烈的信号，表明我们正在正确的轨道上前行。

此外，还要感谢海军研究生院的商业与公共政策研究所的前任院长肯·尤思科和现任院长道格·布鲁克，他们允许大卫无薪休假，他才能完成这本书的写作。同时也感谢美国海军学院的教务长理查德·埃尔斯特支持该决定。

最后，查尔斯还要感谢大卫·亨德森、桑顿·胡珀、朗·霍华德、基恩·隆基萘迪和吉姆·斯威尼，感谢他们睿智的思想和深得人心的教学风格。大卫还要感谢威廉·芳贺多年来对自己的英明指导。

# 注释

1 Ronnie Lott with Jill Lieber，Total Impact，Doubleday，1991，p.117-123.

2 加拿大马尼托巴省省会和最大城市。

3 美国北达科他州东部城市。

4 美国北达科他州的最大都市。

5 Stand and Deliver，美国20世纪80年代的一部电影。

6 Abbott and Costello，美国喜剧，1945年上映。

7 Kwik Way Muffler.

8 Harborview Injury Prevention and Research Center.

9 "Wellness made easy，"University of California Wellness Letter，School of Public Health，University of California，Berkeley，vol 16，issue 6，March 2000，p.8.

10 Dilbert comic strip.

11 Armen Alchian，美国经济学家，加利福尼亚州大学洛杉矶分校经济学名誉教授。

12 Beyond Greed and Fear.

13 The Hatfield-McCoy feud，指1863~1891年，居住在西弗吉尼亚州和肯塔基州边界两个家族之间的冲突械斗。

14 更多相关信息，请参照"William Stanley Jevons"and"Carl Menger"in David R.Henderson，ed.，The Concise Encyclopedia of Economics，pp.796-798.（http://www.econlib.org/library/CEE.html），若想更深入了解，请参照Mark Blaug，Economics Theory in Retrospect，3rd edition，Cambridge：Cambridge University Press，1978，Chapter 8，esp.pp.320-324。

15 Richard M.Steers，Introduction to Organizationaal Behavior，Second Edition，Scott，Foresman and Company，Glenview，IL，1984，P.139-144.

16 尽管心理学家Nathanniel Branden会辩解称，清晰思考如何自救防止被淹将会提升你的自尊，但是他人对你的恭维只能提升你虚假的自尊。

17 Vanguard's Total Stock market Index Fund.

18 Vanguard's Wellington Fund.

19 David Kelley's essay，"I Don't Have to"at http://www.objectivistcenter.org/articles/dkelley_i-don't-have-to.asp.

20 "One Hundred Years Ago…"? The Union，Grass Valley-Nevada City，California，7 June 2003，p.A9.

21 "One Hundred Years Ago…"? The Union，Grass Valley-Nevada City，California，2 March 2002，p.C7.

22 James C.Simmons，Diversion，August 1988.

23 Professor J.Rufus Fears，University of Oklahaoma，A History of Freedom series of taped lectures，The Great Courses，The Teaching Company，lecture 26，2001.

24 同上。

25 同上。

26 本书草稿的一位读者认为这个故事是我们编造出来的。我们向你保证这个故事是真实的，并且是由一名相当知名的经济学家亲口对我（大卫）讲述的。我曾承诺不会公开他的名字，因为这样做会使许多经济学家读者猜测出谁是那位犯头痛病的著名经济学家。

27 Bartlett's Familiar Quotations.

28 《活死人之夜》（Night of the Living Dead）是1968年由乔治A.罗密欧所执导一部属于黑白恐怖片的独立电影。

29 卡尔·门格尔（1840—1921）提出了"主观价值论"，他表示"产品获得价值不是因为其生产过程中所消耗的劳动量，而是因为它们满足人们需求的能力。"更多详细信息，请参考David R.Henderson，editor，The Forturne Encyclopedia of Economics，1993，Warner Books，p.815。

30 Death Valley，美国死亡谷位于美国加利福尼亚州的沙漠谷地，加利福尼亚州与内华达州州界，是北美洲最低、最干旱的地区。

31 "Design Defects of The Ford Pinto Gas Tank"，http://www.fordpinto.com/blowup.htm。

32 "Design Defects of The Ford Pinto Gas Tank"，http://www.fordpinto.com/blowup.htm。

33 "Record $ 4.9 billion award against GM for dangerous fuel tanks，"CNN，9 July 1999.http://www.cnn.com/US/9907/09/gm.verdict/。

34 Dukes of Hazzard，美国华纳兄弟电影公司发行的一部影片，2005年上映。

35 长久以来，经济学家们一直在试图为普通人的生命界定价值，比如美国白宫管理与预算办公室使用的是400万美元这一数值。资料来源：

Balancing Act: Lives vs.Regulation, Wall Street Journal, 30 May 2003, p A4.就业市场表明，具有一定风险的工作往往比安全的工作工资要高。我们可以使用风险工资与发生致命危险时的赔偿额度来估计统计意义上的生命的价值。经计算得出美国人的生命价值介于300万~1000万美元之间。资料来源：W.Kip Viscusi, "Job Safety, "The Fortune Encyclopedia of Economics, David R.Henderson editor, 1993, Warner Books, p.490.（Updated for more recent data）。

36 为了便于你进一步查询和作为背景知识阅读之用，我们向你推荐三篇文章：

Ronald A.Howard, "On Making Life and Death Decisions, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p.481.

Daniel L.Owen, "The Design of Hazardous Products, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p 521.

Ronald A.Howard, "On Fates Comparable to Death, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p 545.

37 John Stossel, "Give Me a Break: How I Exposed Hucksters, Cheats, and Scam Artists and Became the Scourge of the Liberal Media…"HarperCollins, 2004, p.95.

38 为了便于你进一步查询和作为背景知识阅读之用，我们向你推荐三篇文章：

Ronald A.Howard, "On Making Life and Death Decisions, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p.481.

Daniel L.Owen, "The Design of Hazardous Products, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p 521.

Ronald A.Howard, "On Fates Comparable to Death, "The Principles and Applications of Decision Analysis, 1989, Strategic Decisions Group, p 545.

39 Insurance Institute for Highway Safety, 1998, http://www.hwysafety.org/news_release/1998/pr021098.htm

40 雅虎地图显示，从萨克拉门托开车到圣地亚哥需8个小时，全程522英里。在本书创作之际，西南航空公司推出的从萨克拉门托到圣地亚哥的航班全程1.5个小时，单程113美元。每次飞机起飞需要30分钟，这样乘飞机往返需4小时，而驾车往返则需要16小时。如果开车每英里的成本为0.10美元，那么乘飞机和开车往返于萨克拉门托与圣地亚哥之间的花费总计相差120美元。

41 VAX（Virtual Address extension）是一种可以支持机器语言和虚拟地址的32位小型计算机。

42 David R.Henderson, "Pespectives On Gas Prices: State to Blame for Gas Price Rise", San Francisco Chronicle, 23 July 1999.

43 David R.Henderson, "Pespectives On Gas Prices: State to Blame for Gas Price Rise", San Francisco Chronicle, 23 July 1999.

44 "Report on Gasoline Pricing in California, "Attorney General Bill Lockyer, Staff Report, May 2000, pg 10-12.

45 David R.Henderson, "Pespectives On Gas Prices: State to Blame for Gas Price Rise", San Francisco Chronicle, 23 July 1999.

46 Mark Twain, "How I Edited an Agricultural Paper, "Mark Twain's Best, Scholastic Book Services, 1970, p.1.

47 诺德斯特龙（Nordstrom）是美国高档连锁百货店。诺德斯特龙经营的产品包括服装、饰品、包包、珠宝、化妆品、香水、家居用品等。诺德斯特龙从西雅图的一家鞋店起步，到现在已发展成为遍布美国的时尚百货店，并且发展劲头迅猛，店数不断增加，也不断推出新的服务。

48 "Analyzing Customers, Best Buy Decides Not All Are Welcome, "The Wall Street Journal, 8 November 2004, p.A1.

49 "Shortage of Some Antibiotics Raise Concerns, "Wall Street Journal, 2 February 2000.

50 "Hospitals Say Drug Shortage Are Increasing, "Wall Street Journal, 6 March 2001, p.A3.

51 假设销售出的药品成本为10%，3瓶药为一疗程（3个月），总共10个疗程，资本成本为10%，并且没有任何过期问题。每瓶药品成本10美元每瓶乘以每月资本成本0.8%（每年资本成本为10%）得出0.08美元。（100美元的零售价减去每瓶10美元的成本）乘以30瓶再除以2，由于脱销随时可能发生，由此得出1350美元。

52 "Case Study, "Wall Street Journal, 29 October 2002, p.B9.

53 "Company Job Cuts at a Glance, "The Associated Press, 22 March 2001.

54 Many Say Layoffs Hurt Companies More Than They Help, Wall Street Journal, 21 February 2001, p.A2.

55 Many Say Layoffs Hurt Companies More Than They Help, Wall Street Journal, 21 February 2001, p.A2.

56 Frederick P.Brooks, Jr., The Mythical Man-Month, Addison-Wesley, Reading, MA, 1995, p.16-19.

57 金门大桥网址：http://www.goldengatebridge.org/research/GGBTraffToll.html-TollHistory

58 Golden Gate Transit.http://www.goldengatetransit.org/researchlibrary/history.html

59 "Mother Caught Speeding to Son's School, "The Associated Press, The Union, 19 January 2004.

60 凯马特公司是美国国内最大的打折零售商和全球最大的批发商之一。凯马特公司经营包括传统的凯马特和凯马特大卖场以及凯马特超市，在美国50个州、波多黎各、关岛和维尔京群岛等地区提供方便的购物。

61 Thomas T.Nagle and Reed K.Holden, The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice Hall, 1995, p.139.

62 "At Ford Motor, High Volume Takes Backseat to Profits, "The Wall Street Journal, 7 May 2004, p.A1.

63 2014年12月3日取自雅虎金融网站。

64 2014年12月3日取自雅虎金融网站。

65 Thomas T.Nagle and Reed K.Holden，The Strategy and Tactics of Pricing，Prentice Hall，1995，p.208.

66 “U.S.Sets Terms for Dialogue With Iran，”George Gedda，The Associated Press，30 December 2003.

67 “Earthquake rocks Iran city，”The Associated Press，printed in The Union，27 December 2003.

68 此案例由斯坦福大学的萨缪尔·邱教授提供，在此表示感谢。

69 根据“Entering a new age of gender medicine，”Consumer Reports On Health，Consumers Union，December 2003，p.1，“在最近4年撤出市场的处方药品中，大多数药品对女性的副作用（多数与心脏相关）比对男性要严重得多。如果研究人员在药品投放市场之前，能够密切观察药品对女性的副作用，那么这些药品很可能根本无法获得进入市场的批准。”

70 “Where women’s care fall short，”and “What’s a man to do？”Consumer Reports On Health，Consumers Union，December 2003，p.5-9.

71 John Berlau，“Leaders and Success：Ebony’s John H.Johnson，”Investors？Business Daily，March 26，1998，p.A1，referenced in Dwight Lee and Richard McKenzie，Getting Rich in America：8 Simple Rules for Building a Fortune and a Satisfying Life，New York：HarperBusiness，1999，p.184.

72 苏斯博士（Dr.Seuss），20世纪最卓越的儿童文学家、教育学家。一生创作的48种精彩教育绘本成为西方家喻户晓的著名早期教育作品。

73 更多有关信息，请参考http://www.maa.org/devlin/devlin_archives.html。

74 Square dancing，方块舞是最古老的美国民族舞蹈之一。

75 有关1890年以来美洲狮袭人事件清单，请参照http://tchester.org/sgm/lists/lion_attacks_ca.html。

76 更多美国狗咬人事件的相关信息，请参照http://www.dogbitlaw.com/PAGES/statistics.html.在加利福尼亚州，每年大约有2例因狗咬人而致人死亡的案例。

77 参照http://www.dogbitlaw.com/PAGES/statistics.html，http://www.dfg.ca.gov/lion/，及http://dfg.ca.gov/lion/outdoor.lion.html。

78 “Getting it ‘Dead Wrong.’So，how fouled up are the nation’s spy agencies？Oy.”U.S.News and World Report，11 April 2005，p.32.

79 “Top 200 prescription drugs by therapeutic category，”Med Ad News，West Trenton，NJ，May 2002，p.52.

80 Peter L.Bernstein.Against the Gods，The Remarkable Story of Risk，John Wiley & Sons，New York，NY，1996，p.270.

81 “Risky Business，”Wall Street Journal，24 October 2001，p.A1.

82 Wall Street Journal，15 March 2001，p.A11.

83 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.90.

84 “To Win the Loyalty Of Your Employess，Try a Softer Touch，”Wall Street Journal，26 January 2000，p.B1.

85 1992年10月25日进行的比赛，最终结果是牛仔队以28：13战胜了突袭者队。

86 David R.Henderson，The Joy of Freedom：An Economist’s Odyssey，Prentice Hall，2002，p.37.

87 该案例由斯坦福大学的罗斯·沙科特教授提供，在此表示感谢。

88 美国加利福尼亚州的一座城市。

89 美国宾夕法尼亚州的一个地名。

90 “Hospice’s Patients Beat the Odds，So Medicare Decides to Crack Down，”Wall Street Journal，5 June 2000，p.A1.

91 “Hospice’s Patients Beat the Odds，So Medicare Decides to Crack Down，”Wall Street Journal，5 June 2000，p.A1.

92 “Hospice’s Patients Beat the Odds，So Medicare Decides to Crack Down，”Wall Street Journal，5 June 2000，p.A1.

93 “Early TIPS Corps Did More Harm Than Good in Hunt for Subversives，”Wall Street Journal，2 October 2002.

94 参见“Freedom And Education Versus ‘Public’Schools，”David R.Henderson，The Joy of Freedom：An Economist’s Odyssey，Prentice Hall，2002，p.293。

95 Lance Armstrong with Sally Jenkins，It’s Not About the Bike：My Journey Back to Life，Berkley Books，New York，2000，pgs，57，and 87.

96 Roger Fisher，William Ury，and Bruce Patton，Getting to Yes：Negotiating Agreement Without Giving In，Penguin，1991.

97 Adam Smith，The Wealth of Nations，The University of Chicago Press，1976，originally published in 1776，p 8-9.

98 David R.Henderson，The Case for Sweatshops，Weekly Standard，7 February 2000，http://www-

hoover.stanford.edu/pubaffairs/we/current/henderson_0200.html.

99 Glen Garvin，“View from the Garment Factory：We Need These Jobs，”Miami Herald，30 November1997，p.1F.

100 Ivan G.Osorio，“How the Anti-Sweatshop Movement Hurts the People It Claims to Help，”IPA Review，Vol.53，Issue 4，December 2001，p.16.

101 Paul Krugman，“In Praise of Cheap Labor，”Slate，20 March 1997，http://web.mit.edu/krugman/www/smokey.html

102 Larry Rohter，“Hondurans in ‘Sweatshops’See Opportunity，”New York Times，18 July 1996，p.A1.

103 Nicholas D.Kristof，“Let Them Sweat，”New York Times，25 June 2002.

104 Nicholas D.Kristof，New York Times，14 January 2004.

105 “Questions raised on medication’s safety，”The Associated Press，The Union，1 May 2002，p.A1.

106 “Ohno can still go down in history，”The Associated Press，The Union，23 February 2002.

107 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.111.

108 锚定（anchoring）是指人们倾向于把对将来的估计和已采用过的估计联系起来，同时易受他人建议的影响。

109 结果主义（consequentialism）又称结果论，是伦理学中的学说，指一个行为的对错要视该行为就总体而言是否达到最高内在价值来决定，即结果主义的道德推理取决于道德行为的后果。

110 “Russia’s Floating Nuclear Graveyard，”Discover Magazine，July 2002，p.10.

111 你抓的第一张牌有52种可能，而第二张牌有51种可能，依此类推。（你不可能抓两张方片七，所以第二张牌可能数量为51，而不是52。）因此，对于一手牌中的五张牌，共有52×51×50×49×48=311875200种组合。这是按照牌的先后顺序来组合的，但是实际上，这种顺序无关紧要，因此顺序的因素需要排除掉。一手牌可以有5×4×3×2×1=120种顺序，于是，用311875200除以120得出2598960。

112 1-6/2598960≈99.99977%。

113 “Restrictions Eased Near Site of Japanese Nuclear Accident，”CNN.com，1 October 1999，http://www.cnn.com/ASIANOW/east/9910/01/japan.nuclear.01/。

114 “Twenty-One Hurt in Japanese Nuclear Accident，”http://members.lycos.co.uk/digitalnews/page17.html。

115 《道路与轨迹》（Road & Track）、《人车志》（Car & Driver）、《消费者报告》（Consumer Reports）均为美国重要的汽车类期刊。

116 http://www.clinteastwood.net/welcome.html。

117 敏感性分析是投资项目的经济评价中常用的一种研究不确定性的方法。它在确定性分析的基础上，进一步分析不确定性因素对投资项目的最终经济效果指标的影响及影响程度。

118 Stanley Wells and Gary Taylor，William Shakespeare，The Complete Works，Clarendon Press，Oxford.Hamlet，Act 3，Scene 1.

119 实际上，这种说法不够严格，至少对经济学家而言是如此。在经济学家看来，“风险”一词专指每种结果发生的概率已知的情况，而“不确定性”一词是指每种结果发生的概率不同，并且概率是未知的情形。

120 Aaron Wildavsky，“Riskless Society，”The Fortune Encyclopedia of Economics，David R.Henderson editor，Warner Books，1993，p.431.

121 这是概率论的延伸。这一理论的内容是：尽管你无法知道一系列事件中哪一件会成功，但是根据平均律，可知如果某一件事情你做了数次，你就会实现你的目标。

122 San Jose Mercury News，March 1995，based on analysis by Dun & Bradstreet of 800000 small businesses.

123 Brian Headd，economist for U.S.Small Business Administration.Quoted in USA Today，18 February 2003.

124 这一数字是这样计算得出的：一条拥有100个环节的锁链，每个环节的风险率为1%，每个环节正常运转的概率为0.99。那么所有环节正常运转的概率为0.99100，即0.37。因此，锁链断裂的概率为1减去其正常运转的概率：1－0.37，即0.63或63%。

125 这条原则给出的是一个近似值。在2001年和2002年，美国农业共同机动车保险公司在索赔中每支付1美元，需要收取的保费大约为1.26美元。但是该公司宣称2002年是保险业不景气的一年，并提醒保民，未来保费会上涨。资料来源：2002 Annual Report to State Farm Mutual Policyholders.

126 当忽略风险时，贴现率是指将未来资产折算成现值（present value）的利率，一般是用当时零风险的利率来当作贴现率，但并不是绝对。举个例子：贴现率为10%，明年的100元在今年就相当于100/（1＋10%）＝90.909090元，到了明年就是100/（1＋10%）×（1＋10%），也就是说，今年用90.909090元可以买到的东西相当于明年100元可以买到的东西。

127 罗纳德A.霍华德使用这一术语。

128 大多数经济学家使用这一术语。

129 “How to Ensure You Can Insure Your Home，”USA Today，7 June 2002，p.3B.根据保险咨询中心基于1999年的数据做出的估计。

130 “零和博弈”，指参与博弈的各方，在严格竞争下，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的收益和损失相加总和永远为“零”，双方不存在合作的可能。

131 “It’s a Great Idea if It Gets Off the Ground，”Wall Street Journal Startup Journal，Peter Waldman，2002.

132 《杰森一家》（Jetsons）是美国20世纪60年代的一部动画片，杰森一家住在未来世界，那里有喷气背包、隐形传送装置和水下城市，

人类寿命很长。

133 Jon Krakauer，Into Thin Air，Villard，1997.

134 1999年，珠穆朗玛峰的测量高度为29035英尺。资料来源："Climbing Everest，48-year-old Nevada Compnay County woman makes attempt"，The Union，1 May 2003，p.C1，网址：http://www.everestnews.com。

135 迄今为止，成功登顶珠峰的总共有1924人次（涉及1300多名不同的攀登者），其中共有179人丧生。整体死亡率为9%（死亡率是通过比较死亡人数与成功登顶的总人次而得出的）。资料来源：MountEverest.net.2005年1月9日在该网站获取。

136 边际收益（marginal revenue）是指增加一单位产品的销售所增加的收益，即最后一单位产品的售出所取得的收益。它可以是正值或负值。边际收益是厂商分析中的重要概念。利润最大化的一个必要条件是边际收益等于边际成本。在完全竞争条件下，任何厂商的产量变化都不会影响价格水平，需求弹性对个别厂商来说是无限的，总收益随销售量增加同比例增加，边际收益等于平均收益，等于价格。

137 在经济学和金融学中，边际成本指的是每一单位新增生产的产品（或者购买的产品）带来到总成本的增量。这个概念表明每一单位的产品的成本与总产品量有关。比如，仅生产一辆汽车的成本是极其巨大的，而生产第101辆汽车的成本就低得多，而生产第10000辆汽车的成本就更低了（这是因为规模经济）。但是，考虑到机会成本，随着生产量的增加，边际成本可能会增加。还是这个例子，生产新的一辆车时，所用的材料可能有更好的用处，所以要尽量用最少的材料生产出最多的车，这样才能提高边际收益。

138 The Fortune Encyclopedia of Economics，David R.Henderson editor，1993，Warner Books，p.824 and http://cepa.newschool.edu/het/profiles/pareto.htm

139 Medicare Chart Book，2nd Edition，Fall 2001，The Henry J.Kaiser Family Foundation.

140 "The Wealth Divide：An Interview with Edward Wolf，"Multinational Monitor，May 2003，Vol.24，No.5.

141 "Hamburger Joints Call Them'Heavy Users'—But Not to Their Faces，"Wall Street Journal，12 January 2000，p.A1.

142 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.158及世界银行集团网址：http://www.worldbank.org/depweb/english/modules/economics/gnp/.

143 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.191.

144 "Almost Famous，"U.S.News and World Report，7 October 2002，p.73.

145 2002 Music Industry Report Through Sales，22 December 2002.

146 Richard Koch，The 80/20 Principle，1998，A Currency Book by Doubleday，p.17.

147 "1963年，IBM发现80%的计算机运行时间是在执行20%的操作指令。该公司立即重新编写了其操作软件，以使得最常用的20%的指令更容易进入和操作，因此，IBM的计算机在运行大多数应用程序时比其他竞争对手的计算机更高效、更快速。"资料来源：Richard Koch，The 80/20 Principle，1998，A Currency Book by Doubleday，p.17.

148 根据David Campbell and Michael Parisi，"Individual Income Tax Returns，2000，"Internal Revenue Service，Table 2，http://www.irs.gov/pub/irs-soi/00indtr.pdf计算得出。

149 "Iowa Agricultural Subsidies Aided Rich，Helped Family Farms Little，Study Says，"Wall Street Journal，14 January 2000，p A16.

150 参见Thomas Gale Moore，"Trucking Deregulation，"in David R.Henderson，ed.，The Concise Encyclopedia of Economics，http://www.Econlib.org/library/Enc/TtruckingDeregulation.html.

151 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.140.

152 John Cassidy，Earthsearch，A Kid's Geography Museum in a Book，Klutz，1994，Palo Alto，CA，p.84-85.

153 1342117.27美元相当于134217727美分，我们估计大约重840000磅，需要18辆卡车来运送，请不要直接运至我们的居所。

154 假设每公斤大米有20万粒米，每年的产量为5.71亿公吨（1997~1998年），而在故事发生的年代，大米产量只有现在的一半，如此计算，实际上相当于目前全球大米年产量的323倍。资料来源：U.C.Davis Cooperative Rice Project.http://agronomy.ucdavis.edu/uccerice/STATS/FAQS.htm.

155 复利是指在每经过一个计息期后，都要将所剩利息加入本金，以计算下期的利息。这样，在每一个计息期，上一个计息期的利息都将成为生息的本金，即以利生利，也就是俗称的"利滚利"。

156 胶合板，也称夹板，行内俗称细芯板。由三层或多层一毫米厚的单板或薄板胶贴热压制而成，是目前手工制作家具最为常用的材料。

157 Stephen Biesty，Incredible Everything，DK Publishing，1997.p.6.

158 401K计划也称为401K条款，该计划始于20世纪80年代初，是美国的一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全积累式的企业补充养老保险制度。

159 "Back Pain：Does anything work?"Consumer Reports On Health，Consumers Union，May 2000，p.3.

160 好市多（Costco）是美国最大的连锁会员制仓储量贩店，起源于1976年加利福尼亚州圣迭戈成立的Price Club，以及七年后华盛顿州西雅图成立的好市多，在2009年是美国第三大、世界第九大零售商。好市多是会员制仓储批发俱乐部的创始者，成立以来即致力于以可能的最低价格提供给会员高品质的品牌商品。

161 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.245.

162 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and Company，Boston，MA，1999，p.267.

163 Paul Hawken，Amory Lovins，and L.Hunter Lovins，Natural Capitalism，Little，Brown and

Company, Boston, MA, 1999, p.268.

164 Milton Friedman, presentation at Standford University attended by Charles L.Hooper, circa 1989.

165 Adam Smith, The Wealth of Nations, The University of Chicago Press, 1976, originally published in 1776.

166 Emma Goldman, My Further Disillusionment in Russia, Doubleday, Page & Company, Garden City, NY, 1924.

167 Professor Dennis Dalton of Barnard College/Columbia University, Freedom: the Philosophy of Liberation.Lecture Five."Emma Goldman & the Anarchist Idea of Freedom."The Teaching Company.1994.

168 Professor Dennis Dalton of Barnard College/Columbia University, Freedom: the Philosophy of Liberation.Lecture Five."Emma Goldman & the Anarchist Idea of Freedom."The Teaching Company.1994.

169 "No Bail for Arizona's Fire Suspect, "CNN.com, 3 July 2002.

170 "Woman Indicted for Starting Colo Wildfire, "The Washington Times, 19 June 2002 (http://www.washtimes.com/upi-breaking/19062002-023551-5328r.htm) .

171 American Century prospectus, 1 May 2000, p.8.

172 "New Notre Dame Coach O'leary Quits, "AP, 14 December2001 and University of Notre Dame Public Relations and Information, 17 December 2001 (http://www.nd.edu/~prinfo/news/2001/12-14.html) .

173 "USOC Head Resigns, "The Associated Press, The Union, 25 May 2002, p.B4.

174 "Hanssen Pleads Guilty to Spying for Moscow, "CNN, 8 July 2001.

175 这是安·兰德的《源泉》一书中的核心观点之一。

176 Review of The Life of P.T.Barnum: Written By Himself, Urbana: University of Illinois Press by John Mueller, Reason Magazine, March 2001.

177 P.T.Barnum, Art of Money Getting, Applewood Books, Bedford, Massachusetts, 1999, originally published in 1880, p.88.

178 "Deception is part of the Art of War.But Shhhhhhh! "Wall Street Journal, 28 February 2002.

179 U.S.News & World Report, January 27-February 3, 2003, p.57.